

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES - ECA
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA E
DOCUMENTAÇÃO**

O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO

DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS:

**Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase No
Processo de Mapeamento do Conhecimento e
Disponibilização Por Meio da Intranet**

NÁDIA MARIA DOS SANTOS HOMMERDING

Orientador: Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

**SÃO PAULO
2001**

NÁDIA MARIA DOS SANTOS HOMMERDING

O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO

DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS:

Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase No

Processo de Mapeamento do Conhecimento e

Disponibilização Por Meio da Intranet

Dissertação apresentada ao Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - CBD/ECA-USP, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciências da Comunicação - Área de Concentração: Ciências da Informação e Documentação.**

Orientador:

Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

SÃO PAULO

2001

***“Os pequenos e não lembrados atos
de bondade e amor são as melhores
partes da vida de uma pessoa”***

(William Wordsworth)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação defendida em ___ de _____ de _____.

Comissão Julgadora:

1. _____

2. _____

3. _____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, especialmente à minha mãe, Luzia, a quem devo, antes de tudo, minha vida, coragem, auto-confiança, fé e esperança em Deus e na vida, apesar de todas as adversidades que surgem ao longo do caminho.

Aos meus irmãos: Joyce, Leonel, Leandro e Sara, na esperança de que sirva como fonte de inspiração para trilharem o caminho do conhecimento que nunca se extingue, independentemente das áreas que escolham.

À Maria Vilma Meneses Moura, *In Memoriam*.

E ESPECIALMENTE

Ao meu esposo, Alvin, pelo apoio, incentivo, compreensão, amor, a minha maior fonte de inspiração para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos, Jô e Righi, da biblioteca da ECA.

À Maria Luiza Guerra da Silva, Lúcio Mocsányi e toda equipe do Knowledge Center e Knowledge Management da KPMG pela ajuda e receptividade quanto à realização do Estudo de Caso.

Á todos os amigos, que atendendo ao meu apelo de manterem-se distantes, uma vez que meus fins de semana e feriados, no último ano, estavam comprometidos com a finalização deste trabalho, saibam que foram presença constante em meus pensamentos e no meu coração.

A todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

Minha gratidão especial

Ao meu orientador , Prof. Dr. Waldomiro de Castro Santos Vergueiro, pelo incentivo, dedicação, atenção e amizade demonstrados nestes três anos de convívio e aprendizado.

iii

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet

SUMÁRIO

	Página
LISTA ANEXOS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do Tema	1
1.2 Objetivos Geral e Específicos.....	9
1.3 Justificativa	10
1.4 Escopo da Pesquisa	15
1.5 Plano de Pesquisa.....	16

CAPÍTULO 2

2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Panorama Geral da Evolução Histórica do Bibliotecário e da Ciência da Informação	18
2.2 Histórico do Ensino de Biblioteconomia no Brasil.....	33
2.3 A Formação do Profissional da Informação Hoje e Amanhã: Perspectivas.....	41

CAPÍTULO 3

3 AS REDES DE INFORMAÇÃO - INTERNET E INTRANET.....	54
3.1 A Internet.....	54
3.1.1 O que é Internet.....	54
3.1.2 Origens e Surgimento da Internet.....	55
3.1.3 Futuro e Benefícios da Internet.....	65
3.2 Intranets.....	67
3.2.1 Definição de Intranets.....	67
3.2.2 História das Intranets.....	69
3.2.3 Benefícios das Intranets.....	70
3.2.4 Os Grandes Mitos Para a Construção de Uma Boa Intranet	72
3.3 Os Profissionais da Informação e as Intranets.....	76
3.4 Limitações e Obstáculos para Assumir um Novo Papel Profissional: Reflexões em Face da Realidade Brasileira	81

CAPÍTULO 4

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	88
4.1 O Que é Gestão do Conhecimento.....	88
4.1.1 Tipos de Conhecimento	94
4.2 Conceitos da Gestão do Conhecimento	97
4.2.1 Dados, Informação e Conhecimento.....	97
4.2.2 Ativos Intangíveis.....	98
4.3 Princípios da Gestão do Conhecimento	102
4.4 Utilizando a Gestão do Conhecimento	104
4.5 Bibliotecários X Gestão do Conhecimento	106

CAPÍTULO 5

5 METODOLOGIA DA PESQUISA	111
5.1 Aspectos Conceituais	111
5.2 Seleção e Critérios do Caso Estudado.....	114
5.3 Estratégia de Coleta de Dados.....	117

CAPÍTULO 6

6 ESTUDO DE CASO: KPMG AUDITORES INDEPENDENTES.....	118
6.1 Caracterização da Empresa	118
6.2 Breve Histórico da KPMG Auditores Independentes	118
6.3 Gestão do Conhecimento na KPMG.....	121
6.4 KWorld: Gestão do Conhecimento na KPMG Brasil.....	124
6.5 Objetivos, Alvos e Processo de Implantação da Gestão do Conhecimento na KPMG Brasil.....	127

vi

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão
do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação,
com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e
Disponibilização Por Meio da Intranet

6.6	Knowledge Center e a Gestão do Conhecimento na KPMG	133
6.6.1	O Que é o Knowledge Center	133
6.6.2	Breve Histórico do Knowledge Center	135
6.6.3	Equipe de Trabalho e Principais Produtos e Serviços do Knowledge Center	137
6.7	Atuação do Knowledge Center nos Processos de Gestão do Conhecimento da KPMG	144
6.8	Profissionais da Informação da KPMG Brasil: Suas Percepções quanto à Gestão do Conhecimento e Uso da Intranet	150
6.9	De Bibliotecário a CKO	155
6.10	Avaliação do Estudo de Caso do Knowledge Center da KPMG Brasil	159

CAPÍTULO 7

7	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	164
7.1	Em Relação aos Objetivos Geral e Específicos Deste Estudo	164
7.2	Em Relação à Atuação do Profissional da Informação na Gestão do Conhecimento das Empresas	171
7.3	Atuação do Profissional da Informação nos Processos de Disponibilização/Compartilhamento da Informação Via Intranet	175
7.4	Profissional da Informação, Gestão do Conhecimento e Intranets: Uma Relação de Futuro	178
7.5	Em Relação ao Perfil do Profissional da Informação Diante das Exigências do Mercado	180
7.6	Recomendações e Comentários Finais	185

Referências Bibliográficas	189
-----------------------------------	------------

Bibliografia Complementar	201
----------------------------------	------------

LISTA DE ANEXOS

	Página
Anexo – Roteiro da Entrevista	206

LISTA DE QUADROS

Página

- Quadro 1 – Principais Fatos da História da Internet no Mundo e no Brasil**
- Quadro 2 – População-Alvo e Características**
- Quadro 3 – Equipe de Trabalho do *Knowledge Center***
- Quadro 4 – Produtos e Serviços do *Knowledge Center***
- Quadro 5 – Opinião dos Profissionais Quanto à Gestão do Conhecimento e Participação do Profissional da Informação**
- Quadro 6 – Opinião dos Profissionais da Informação Quanto à Internet**

LISTA DE FIGURAS

Página

- Figura 1 – Esquema Básico de Funcionamento de Intranets**
- Figura 2 – Gestão do Conhecimento nas Organizações**
- Figura 3 – Esquema da Cadeia de Valor do Conhecimento**
- Figura 4 – Os Três Ativos Intangíveis da Gestão do Conhecimento**
- Figura 5 – Organograma do Knowledge Center**
- Figura 6 – Fluxo de Trabalho para Publicação de Documentos no KWorld**

x

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet

ECA/USP

HOMMERDING, Nádía Maria dos Santos. **O profissional da informação e a Gestão do conhecimento nas empresas**: um novo espaço de atuação com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet. São Paulo, 2001. [Dissertação de Mestrado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/ USP].

RESUMO

Analisa e descreve a atuação do profissional da Informação nos processos de Gestão do Conhecimento das empresas, com ênfase no mapeamento do conhecimento tácito e explícito das pessoas, buscando disponibilizar/compartilhar as informações mapeadas, por meio da Intranet, que é uma facilitadora, enquanto Tecnologia da Informação, do trabalho do profissional da Informação. Para atingir tal objetivo, os conceitos relativos ao tema foram aprofundados por meio de pesquisa e revisão bibliográfica nas literaturas nacional e internacional. Com a intenção de ilustrar a realidade, um estudo de caso é apresentado, o qual foi realizado no *Knowledge Center* da KPMG Auditores Independentes.

Conclui-se que o Profissional da Informação tem potencial para liderar e administrar processos de mapeamento do conhecimento nas organizações, principalmente porque possui especializações inerentes à sua formação, no que concerne a localização, a organização, a estruturação e a disponibilização de dados e informações, que posteriormente são transformados em conhecimento. Outra conclusão positiva refere-se ao uso da Tecnologia da Informação, neste caso específico, a Intranet, como aliada no trabalho do bibliotecário.

Faz-se, portanto, uma análise do perfil esperado deste profissional, relacionado-a a fatores comportamentais, técnicos e intelectuais.

PALAVRAS CHAVE

Profissionais da Informação; Gestão do Conhecimento; Intranet

xí

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet

ECA/USP

HOMMERDING, Nádía Maria dos Santos. **O profissional da informação e a Gestão do conhecimento nas empresas**: um novo espaço de atuação com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet. São Paulo, 2001. [Dissertação de Mestrado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/ USP].

ABSTRACT

Analysis and description of the performance of the information professional involved in the processes of Knowledge Management within companies, with an emphasis on the mapping of tacit and explicit knowledge of people, as well as making available and sharing the mapped information, by means of the Intranet, which is a information technology facilitator of the information professional. To reach such objective, the relative concepts of the subject were based upon research and bibliographical review of national and international literature. With the intention to illustrate the reality, a case study is performed on the Knowledge Center of KPMG Brazil.

It can be concluded that the information professional has potential to lead and manage processes of knowledge mapping in organizations, mainly, because he/she possess expertise inherent to his/her education, related to the location, organization, structure, and availability of data and information that are later transformed into knowledge. Another positive conclusion refers to the use of information technology, in this specific case, the Intranet, as an ally in the work of the librarian.

An analysis of the expected profile of this professional, in relation to behavioral, technical and intellectual traits.

KEY WORDS:

Information Professionals; Knowledge Management; Intranet

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A evolução tecnológica, ocorrida principalmente na última década, aliada à explosão do conhecimento e à necessidade de interação do profissional da informação neste ambiente, originou várias reflexões acerca das possibilidades de contribuição e a discussão sobre as competências necessárias para que os bibliotecários se insiram, de maneira definitiva e eficaz, neste novo ambiente.

A pressuposição de que a tecnologia poderia substituir o conhecimento humano tem se revelado cada vez mais falsa, à

medida que esta é somente o meio, a ferramenta de acesso e organização dos dados ou informações que norteiam as estratégias e as possibilidades de uma empresa.

Tecnologias como Lotus Notes, Internet, Intranet, Extranet, etc. tornaram mais fáceis a coleta, o armazenamento e a distribuição de certas formas de conhecimento. O recente e impressionante aumento do uso da Internet e das redes de computador é uma manifestação da crescente importância da tecnologia nas comunicações e na busca do conhecimento. (Davenport, 1998).

O conhecimento humano, ou, ainda, o capital intelectual, é considerado o principal ativo das organizações. Para desenvolver processos de retenção e mapeamento deste tipo de conhecimento, as empresas que se preocupam em conquistar uma posição de liderança e vantagem competitiva no mercado, independentemente da área de atuação, estão buscando metodologias para identificação das competências, experiências e práticas em seu ambiente para desenvolver processos de identificação, captação e retenção do capital intelectual da organização. Este processo denomina-se Gestão do Conhecimento.

Inserido no processo de mapeamento das competências e conhecimento das organizações, Davenport (1998) cita e exemplifica a importante atuação dos bibliotecários, denominados por ele de corretores do conhecimento. Nesta dissertação, pretendemos mostrar, por meio de estudo de caso, a efetiva participação do profissional da informação também no desenvolvimento e na administração da ferramenta para disponibilização dos resultados deste processo de mapeamento, ou seja, por meio da Intranet.

Paralelamente ao rápido desenvolvimento tecnológico, a globalização é um fator econômico-social que tem levado os profissionais de todas as áreas a refletirem sobre suas atribuições, habilidades e responsabilidades. A conscientização de tal mudança e a efetiva busca de soluções para os problemas do dia-a-dia de cada profissional, independentemente de sua área de atuação, são fundamentais para a atualização, o reconhecimento e o sucesso profissional dentro das organizações.

Atualmente, devido à facilidade de acesso à informação, resultado dos avanços da tecnologia, que transformou sonho em realidade, possibilitando, por meio de cliques do *mouse*, acesso ao universo da informação global, existe uma tendência generalizada de todo profissional,

independente de sua formação ou área de atuação, sentir-se guia e condutor da informação.

Tal pensamento deve-se à invenção de mecanismos de busca inteligentes, os chamados *searcher engines*, como *Altavista* e *Yahoo*, e mecanismos de busca ainda mais rebuscados, os chamados *meta searchers*, como, por exemplo, *Google* e *Copernic*. Assim, o universo da Internet encontra-se dominado por tecnologias ilusórias, que levam os usuários deste sistema a desfrutarem de uma sensação de poder, uma vez que se romperam os muros e as limitações geográficas, enquanto as limitações lingüísticas foram minimizadas.

Os profissionais da informação surgem então neste novo ambiente, dominado pela tecnologia e impregnado de profissionais com formações variadas, como elemento catalisador e tradutor de uma nova realidade, na qual a informação já não é mais o passivo, mas sim o grande ativo de uma sociedade ansiosa por sua captura, imprescindível para a sobrevivência e o desenvolvimento.

Este mesmo fenômeno ocorre dentro do ambiente das empresas privadas, que estão focadas no reconhecimento de seus ativos mais valiosos, ou seja, os seus funcionários e colaboradores, também conhecidos como o capital intelectual da organização, e que são os recipientes e transmissores de

informações vitais, imprescindíveis para o sucesso e o posicionamento da empresa no mercado competitivo e globalizado da Era da Informação. São estes indivíduos o coração e o cérebro das corporações que visam a conquistar e a manter sua posição na economia mundial.

Os sistemas de informações disponibilizados por meio das Intranets constituem a ferramenta que é utilizada para mapear e disponibilizar as informações deste valioso banco de dados humano e praticamente intangível.

Neste contexto, surge o profissional da informação, cuja natureza de atuação, entre outras, é a de lidar com as pessoas, clientes dos sistemas de informação. Tais pessoas tornam-se fonte valiosa de informação, conhecimento e sustentabilidade das corporações. Este profissional, o bibliotecário, pode assumir uma posição estratégica e privilegiada dentro do ambiente empresarial, desde que reconheça seu papel, tanto no que se refere à tecnologia quanto à sua capacidade de identificação e mapeamento do capital intelectual, contribuindo para os processos da organização, como mencionado anteriormente por Davenport (1998).

Os bibliotecários devem posicionar-se para o sucesso dentro do atual ambiente tecnológico. A tecnologia tem redefinido o papel do bibliotecário e propiciado um grande campo de

atuação para este profissional dentro da Gestão do Conhecimento, e, em particular, as Intranets são o carro-chefe da era da informação dentro das organizações.

A gestão do Conhecimento envolve ativamente a captura, a seleção, a organização e a comunicação da informação, atos que são inerentes ao profissional da informação. Os bibliotecários possuem as habilidades para administrar efetivamente informações e Intranets (ADOURIAN, 1997).

“O desafio da Intranet para os bibliotecários é a oportunidade para fazer o que nós sempre temos feito - assumir um papel de liderança na administração da informação na nova era.” (Griffith, 1996).

Por uma questão de sobrevivência e evolução, o profissional da informação, para assumir um papel de relevância na sociedade moderna, precisa questionar os velhos paradigmas de atuação e participação não somente no meio social no qual está inserido, mas também de seu valor dentro das organizações. Em um mundo competitivo como este, notamos as diversas áreas do conhecimento humano buscando novos modelos, desafios e aperfeiçoamento. O advento da globalização trouxe como consequência a necessidade de atuação multidisciplinar entre profissionais com diferentes formações, porém com objetivos comuns.

A busca desta sinergia torna-se explícita e fundamentalmente dentro das organizações. O modelo estratégico e administrativo observado hoje é aquele que busca parcerias para enfrentamento do mercado. O modelo antigo de trabalho individual cedeu lugar a uma estratégia de reunir e somar esforços, buscando liderança no mercado.

Como consequência disso, os profissionais dentro das organizações precisam seguir esta mesma linha de atuação, remodelar e reorientar suas estratégias, estabelecendo contatos e parcerias, buscando seus pares dentro da organização, unindo forças e garantindo resultados mais efetivos e *mensuráveis*.

Este é um grande problema da área da Ciência da Informação, pois é muito difícil medir a informação e dar-lhe seu devido valor. Por outro lado, sabe-se que a informação traz muita ansiedade, portanto é imprescindível saber administrá-la, e sabê-lo bem. Coletar, organizar, disponibilizar e encaminhar a informação correta para a pessoa certa é algo que pode agregar valor, possivelmente tangível, pois as consequências das providências ou estratégias desta ação são facilmente mensuráveis. Identificamos, então, neste momento, o profissional da informação como importante elemento estratégico dentro das organizações. O profissional que, ao assumir seu papel de parceiro ativo nos processos de informação, pode agregar valor,

podendo, em alguns casos, inclusive interferir na tomada de decisões. Isso demonstra uma atuação pró-ativa, fator crítico e decisivo para o modelo de administração da era do conhecimento e para o reconhecimento do valor do bibliotecário nesta realidade.

Este trabalho busca aprofundar algumas das questões anteriormente citadas, incorporando análise de literatura e estudo de caso realizado em empresa que conta com a efetiva participação de bibliotecário na Gestão do Conhecimento.

1.2 Objetivos Geral e Específicos

Objetivo Geral

Analisar a relação existente entre a atuação do profissional da Informação nas organizações, Gestão do Conhecimento e uso da ferramenta Intranet para disponibilização da informação mapeada.

Objetivos Específicos

- a. Traçar um panorama da biblioteconomia e da Ciência da Informação no Brasil, localizando o profissional da informação dentro de um contexto macro que represente seu surgimento, sua atuação, formação acadêmica e suas perspectivas de atuação;
- b. Colaborar para o enriquecimento teórico do tema, realizando uma revisão de literatura sobre o assunto, e buscando propor aos pesquisadores futuras abordagens sobre o tema dentro do panorama nacional, uma vez que o internacional já apresenta inúmeros exemplos; e
- c. Mostrar, por meio de estudo de caso, a possibilidade de atuação do profissional da informação enquanto elemento estratégico dentro das organizações, gerenciando tanto o mapeamento do conhecimento como a disponibilização dos resultados, por meio da Intranet.

1.3 Justificativa

Embora a literatura especializada em língua portuguesa ainda não apresente um número suficiente de estudos de caso específicos sobre a atuação de bibliotecários brasileiros na administração efetiva de Intranets e nos processos de mapeamento do conhecimento dentro das organizações, sabe-se que vários profissionais já estão colaborando ativamente nesses ambientes.

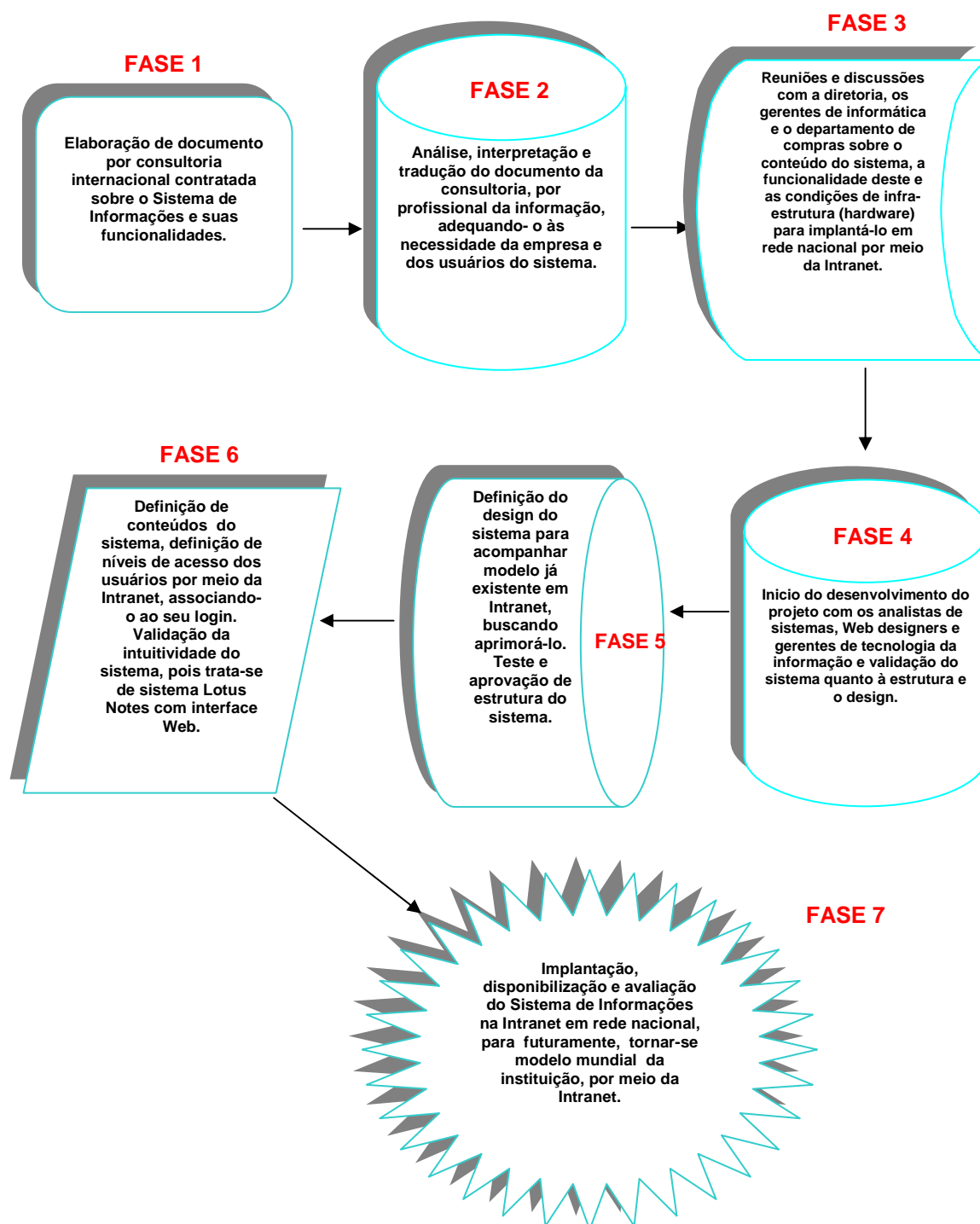
Especificamente, pode-se citar a experiência atualmente desenvolvida pela autora desta dissertação, Analista de Planejamento e Gestão do Grupo *Telefonica* no Brasil (*Holding*), engajada no desenvolvimento e na implantação de sistemas de informações estratégicos na área de telecomunicações, que servirá de ponte para o desenvolvimento e a implantação de parte de um processo de Gestão do Conhecimento na empresa. O trabalho envolve atuação conjunta com o departamento de informática, ou seja, analistas de sistemas, *Webdesigners*¹, gerentes de projeto na área de tecnologia da informação, departamento de compras, além, principalmente, do envolvimento da alta cúpula da organização.

¹ *Webdesigner* - É o responsável por colocar na rede os conteúdos atualizados e por manter o padrão dos sites.

Anteriormente à empresa acima mencionada, a autora participou de experiência similar em um banco de investimentos internacional, o *ING Barings*, no qual grande parte dos conteúdos da Intranet eram selecionados e organizados pelo Centro de Informações. Além disso, as atualizações das informações disponibilizadas na Intranet eram também de responsabilidade do Centro de Informações. Isto não significava que o Centro fosse necessariamente responsável por todas as informações, mas sim que era incumbência dele manter um fluxo de comunicação e atualização de dados com os demais departamentos, responsáveis pelos respectivos conteúdos, bem como atualizar regularmente os conteúdos sob sua responsabilidade. Devido ao próprio ambiente globalizado no qual se inseria a organização, e aos inúmeros avanços tecnológicos a que tinha acesso constantemente, o “design” da Intranet era modificado, melhorado, ou simplesmente atualizado, para permitir o uso de tecnologias mais avançadas. Também era competência do Centro avaliar e aprovar as modificações antes de elas serem disponibilizadas aos usuários. Ainda, depois da atualização do “design” realizado e disponibilizado, cabia ao Centro informar aos usuários a localização das informações dentro deste, quando não conseguissem encontrar sozinhos a informação desejada.

O esquema a seguir ilustra a participação da autora deste trabalho no processo de desenvolvimento e implantação de um dos sistemas de informações, disponibilizado por meio da Intranet da Telefonica:

Esquema de Desenvolvimento e Disponibilização de Sistema de Informação na Intranet da Telefonica



Considerando o esquema anteriormente apresentado, entendemos que este trabalho possa oferecer recomendações e conclusões para a ampliação da área de atuação dos profissionais da informação, destacando a possibilidade e a necessidade de assumir papéis de liderança quanto aos processos de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas empresas, bem como o uso da Intranet para divulgação do conhecimento mapeado.

1.4 Escopo da Pesquisa

O escopo desta pesquisa é a análise e o aprofundamento, por meio de revisão de literatura e estudo de caso, da possibilidade da atuação efetiva do profissional da informação/bibliotecário nos processos de identificação e disponibilização do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, o presente estudo pretende analisar também uma experiência prática de atuação de Profissionais da Informação dentro do contexto anteriormente mencionado, complementarmente à abordagem teórica. A tríade abaixo reflete a abordagem e a preocupação deste estudo:



Fonte: Hommerding (1999).

Pretende-se identificar as possibilidades do profissional da informação como sujeito da ação, inserido no contexto do conhecimento da empresa, divulgando resultados, valendo-se da tecnologia da informação, caracterizada especificamente, nesta pesquisa, como Intranet.

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Capítulo 2

1.5 Plano de Pesquisa

O plano básico de Pesquisa é composto pelos seguintes tópicos:

- a. O período coberto na pesquisa restringiu-se à última década;
- b. Dentro do período coberto, foi realizado levantamento bibliográfico nas principais fontes de pesquisa da área de Ciência da Informação e algumas bases de dados específicas de *business*, entre as quais podemos citar: Banco de Dados da USP (*Dedalus*), LISA, Internet, *Reuters Business Briefing*, *Internet Securities (ISI Emerging Markets)*, *Porvenir (Thompson Financials)*, arquivos e bancos de dados particulares de sites como *Forbes* e *The Economist (EIT - Economist Intelligence Unit)*, etc.;
- c. Realização de pesquisa bibliográfica em fontes de informação no âmbito da chamada “Literatura Cinzenta”, ou seja, Anais de Congressos, Simpósios e Encontros da Área de Ciência da Informação, buscando identificar trabalhos desenvolvidos sobre o tema nos escopos geográficos nacional e internacional;
- d. Identificação e seleção de instituições onde Profissionais da Informação atuam dentro do escopo deste estudo;
- e. Realização de estudo de caso em instituição representativa dessa modalidade de atuação profissional, visando à:
 - e.1 Identificação uma experiência prática do tema abordado teoricamente;

-
- e.2** Caracterização do Serviço de Informação e instituição mantenedora;
 - e.3** Identificação da contribuição do profissional da informação no mapeamento da Informação organizacional e disponibilização desta;
 - e.4** Identificação dos principais produtos e serviços oferecidos pelos Profissionais da Informação atuantes em processos de Gestão do Conhecimento; e
 - e.5** Análise da realidade observada no Estudo de Caso e caracterização do potencial de atuação efetiva do Profissional da Informação no âmbito da Gestão do Conhecimento;

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Panorama Geral da Evolução Histórica do Bibliotecário e da Ciência da Informação

Moita (1999) relata que é impossível traçar o histórico da profissão de bibliotecário sem relatar outros fatores, porque se vincula à evolução e história do livro e das bibliotecas, ao desenvolvimento das modernas técnicas internacionais de reprodução e à divulgação da informação.

Desde a Idade Antiga até a Idade Média, as bibliotecas eram fechadas e restritas praticamente à classe sacerdotal. O bibliotecário, durante esse período, era um simples guardador e conservador das coleções particulares, e tinha como função zelar e organizá-las. Para que essas tarefas fossem realizadas, eram indispensáveis apenas conhecimentos e técnicas de organização de bibliotecas. O trabalho de disseminação da informação era desconhecido.

No final do século XII e no decurso do século XIII, devido ao crescimento das grandes cidades, estabelecia-se um mundo de juristas e uma burguesia enriquecida pelo comércio que se afirmava.

A partir do Renascimento, a procura por livros não podia ser satisfeita com os manuscritos. Era necessário um meio mais rápido de transmissão do conhecimento. Em meados do século XV, na Europa Setentrional, foi criada a imprensa com os tipos móveis.

No final do século XV, a imprensa difundiu-se por todas as grandes cidades da Europa, e no século XVI houve um crescente número de famílias de impressores, cada um com sua própria especialidade. As novas condições propiciadas pelo Renascimento, o livro impresso, a difusão e o papel ampliaram as possibilidades e supriram as carências das obras de estudo e lúdicas, permitindo a criação de novas bibliotecas. O livro passou a ter uma existência social e não mais meramente privada e individual.

Com o crescimento do público leitor, as necessidades de informação também foram se ampliando, o que influenciou a demanda de novos livros, cujo objetivo era atender às mais variadas exigências e aos diferentes gostos. Inicialmente, as

bibliotecas tentaram atender a todas as solicitações, porém, aos poucos, foram surgindo as bibliotecas especializadas.

As bibliotecas deixaram de ser depósitos e organismos de preservação dos livros, tornando-se instituições dinâmicas, centros de divulgação e difusão do conhecimento, influenciando e sendo influenciadas pela comunidade atendida, desempenhando importante papel no fortalecimento da cultura. Passaram a ser o local onde se reúnem todos os materiais disponíveis sobre todos os aspectos da cultura, facilitando a pesquisa e o estudo. Os acervos se ampliaram com a inclusão de jornais, discos, fitas gravadas, desenhos, documentos de todos os tipos, textos e outros materiais não impressos. A circulação dos livros nos domicílios passou a ser prática comum. Porém, a formação das grandes bibliotecas exigia um trabalho de sistematização. Os livros deveriam ser colocados nas estantes de acordo com as grandes divisões do saber, de maneira que refletissem as opiniões metafísicas e as hierarquias culturais e intelectuais desse período.

A ciência, com seu desenvolvimento, exigia um novo bibliotecário a ela adaptado, mesmo sem preparo técnico. Com isso, o cargo de bibliotecário era destinado aos poetas, escritores e intelectuais. Porém, não conseguiam resolver o problema do

fluxo de material bibliográfico muito diverso quanto à forma e ao conteúdo imposto pelas necessidades da época.

No final da II Grande Guerra, a invenção do computador digital eletrônico, que ocorreu quase que simultaneamente na Alemanha, na Inglaterra e nos Estados Unidos, foi um dos grandes marcos do desenvolvimento científico e tecnológico do século XX, fazendo surgir a sociedade da informação.

Neste período de grandes transformações e do extraordinário aumento da produção de documentos, caracterizado como explosão documental, as novas tecnologias de informação tornaram-se meios eficientes de armazenar e recuperar informação. A explosão documental e a diversificação dos suportes da informação exigiram que as bibliotecas se organizassem de acordo com os princípios da racionalização do trabalho, e que adotassem, moderadamente, as técnicas do planejamento, da mercadologia e do processamento de dados.

Dias (2000) relata que a biblioteconomia (*librarianship* na terminologia inglesa) tem uma longa tradição de desenvolvimento de práticas aplicáveis aos problemas relacionados à organização e ao acesso de informações contidas em documentos. Essas práticas remontam aos tempos da biblioteca de Assurbanipal, que já possuía uma espécie de

catálogo dos livros nela existentes. Contudo, alguns dos problemas foram se tornando tão complexos que as soluções exigiam mais do que uma abordagem intuitiva. É assim que o surgimento da biblioteconomia-ciência (*library science* na terminologia inglesa) pode ser explicado. Entretanto, antes mesmo que a biblioteconomia se materializasse no seu formato clássico, a pesquisa na universidade, podemos identificar uma tradição de esforço reflexivo ou teórico relacionado à biblioteconomia, associado a Melvil Dewey e o desenvolvimento de seu sistema de classificação, a Classificação Decimal de Dewey – CDD (1876). Para desenvolvê-la, o bibliotecário norte-americano, estudou os sistemas de classificação existentes e fez visitas *in loco* a bibliotecas que os utilizavam.

Esses passos e procedimentos constituem uma abordagem em que se pode claramente identificar uma preocupação sistemática em chegar a um resultado que representasse a melhor solução para o seu problema, ou seja, a mesma lógica que temos identificado com o processo de criação científica. Todavia, a biblioteconomia-ciência inicia-se efetivamente com a fundação da *Graduate Library School* da *University of Chicago*, na década de 30, estabelecida sob o princípio de que a pesquisa era essencial para o ensino em nível de pós-graduação. O primeiro diretor dessa escola, Louis Roud

Wilson, orientou essa pesquisa para o campo das ciências sociais, inclusive privilegiando a aplicação de metodologia. Desde então, inúmeras pesquisas têm sido realizadas, tanto dentro quanto fora das escolas de biblioteconomia, e sobre os mais diversos tópicos. Apenas em nível de doutorado, no período de 1930-1972, foram 472 teses (Busha e Harter apud Dias, 2000). No que se pode chamar de pesquisa histórica, temos tópicos como a história do livro e das bibliotecas; dos processos intelectuais e industriais da produção editorial; a história de publicações específicas (periódicos e jornais); biografias de personalidades da profissão; a história de vários tipos de bibliotecas (públicas, universitárias, especializadas, etc.) e de serviços (referência, catalogação). Na pesquisa de campo, excluídas aquelas de natureza mais gerencial, há uma série de pesquisas de qualidades conceitual e metodológica sobre temas como as necessidades de informação, o uso de catálogos, a relação dos profissionais com os sindicatos, as atitudes dos cidadãos em relação às bibliotecas e a satisfação dos profissionais no emprego (Busha e Harter apud Dias, 2000).

Almeida Júnior (2000) relata que, no período recente da história da biblioteconomia, o surgimento da Biblioteca Pública, como hoje a entendemos, por volta de 1850, foi um grande marco.

Como fruto da ampliação das idéias da Revolução Francesa e das necessidades impostas pela Revolução Industrial, a educação passa a ser considerada como uma das mais importantes reivindicações, tanto nos Estados Unidos como na Inglaterra, em meados do século XIX. No bojo da reivindicação por acesso à educação, esta era acompanhada da idéia da biblioteca mantida integralmente pelo Estado e voltada para toda a sociedade, ou seja, as bibliotecas públicas. Logo em seguida, uma série de propostas foram apresentadas, com o intuito de fazer frente às exigências desse novo tipo de biblioteca: a primeira edição da Classificação Decimal de Dewey - CDD, as regras para o catálogo-dicionário, o arranjo relativo das estantes, a criação da American Library Association - ALA e a proposta de um serviço voltado exclusivamente para o atendimento ao usuário, o Serviço de Referência.

No final dos anos 60, especialmente nos Estados Unidos, a biblioteconomia viveu um momento de discussão interna. Aliada ao questionamento da profissão, promovido pelos próprios bibliotecários, a área cultural convivia com a redução da verba pública que a mantinha. Cada segmento cultural procurava mostrar sua importância social, seu significativo e imprescindível espaço na formação cultural do cidadão, o que trouxe problemas para as bibliotecas quanto à exposição de sua importância no

cenário cultural da sociedade americana. A implantação dos serviços referenciais acabou criando, também, na assimilação, por parte da biblioteca pública, uma nova função: a informacional (Almeida Júnior, 2000).

Essa discussão estendeu-se por toda a área, inclusive chegando ao Brasil. Hoje convivemos, novamente, com uma série de questionamentos acerca do futuro da área e dos profissionais que a compõem. Vale lembrar, no entanto, que, surgida uma nova era, a da sociedade da informação, posterior à sociedade industrial, todas as áreas e profissões estão carentes de mudanças em seus paradigmas.

Como podemos observar, a denominação dada ao bibliotecário surgiu na Antigüidade, e este era responsável pela biblioteca, por sua organização e pelos manuscritos e livros que ela abrigava.

Na elucidativa abordagem de Barbosa (1998), o autor relata que os nomes das profissões refletem o que seus profissionais fazem. Por exemplo, os administradores gerenciam organizações, os psicólogos lidam com o comportamento humano, os sociólogos analisam aspectos da sociedade. E o bibliotecário? Lida com livros em bibliotecas? Claro que esta visão não mais reflete o que vem ocorrendo dentro das bibliotecas e menos ainda o que se desenvolve em outros domínios da informação. Sem

dúvida, biblioteca e bibliotecário são termos que se tornaram mais amplos e não mais se referem exclusivamente a um edifício que guarda livros ou a um profissional que trabalha dentro dele (Hayes apud Barbosa, 1998).

Na verdade, o livro (biblos) e a biblioteca são apenas o suporte e local onde a informação se encontra depositada e armazenada. O verdadeiro “negócio” da biblioteconomia é a informação e não os livros (Barbosa, 1998).

Trata-se, portanto, do ápice da atuação do moderno profissional da informação, pois o avanço tecnológico e o gerenciamento do conhecimento e dos clientes de um sistema de informação precisam ser dominados, compreendido e traduzidos pela criatividade, adaptabilidade, flexibilidade e inteligência deste profissional. Contudo, estará esse moderno profissional preparado para o desafio?

Almeida Júnior (2000) salienta que a teimosia no emprego do termo bibliotecário como designação do profissional formado nos cursos de biblioteconomia pode ser utilizada como exemplo da tentativa de manutenção de uma estrutura não mais condizente com as atuais necessidades sociais. Aos olhos da sociedade, denomina-se bibliotecário todo aquele que trabalha no espaço da biblioteca, independente da existência ou não de uma formação específica.

O autor afirma que há uma conotação que acompanha a palavra bibliotecário e a remete para as esferas do ultrapassado, retrógrado, desnecessário, e justifica a alteração do nome do profissional que exerce a profissão, acreditando-se que esta é útil socialmente e possui uma ação única, exclusiva e necessária para a sociedade.

Segundo Barreto (1997), a Ciência da Informação teve seu aparecimento e sua expansão no pós-guerra, principalmente a partir de 1950, quando pesquisas e documentos mantidos fora do fluxo normal de informações foram liberados para o conhecimento geral. A grande crise da época foi, então, como lidar com o enorme volume de informação disponibilizada, utilizando os mecanismos e as tecnologias acessíveis naquela época. Era necessário controlar e gerenciar esse volume de informação, estocar e caracterizar seu conteúdo, priorizar o seu uso de acordo com as diferentes comunidades informacionais, promover uma divulgação seletiva e retrospectiva para evitar a duplicação de esforços de pesquisa e permitir que a sociedade conhecesse os avanços que haviam sido efetivados.

A Ciência da Informação - área do conhecimento relativamente nova - se comparada a outras áreas que se apóiam na comunicação, na lingüística, na informática, na administração, na psicologia, entre outras, vem se desenvolvendo e formando

seu corpo teórico-metodológico. O moderno profissional da informação deve estar ciente dessa interdisciplinaridade e perceber a importância disso para o entendimento da Ciência da Informação (Valentim, 2000).

As tecnologias da informação devem ser consideradas ferramentas básicas de trabalho, instrumento para qualquer tipo de unidade de trabalho/informação, uma vez que o processamento, o gerenciamento, a recuperação e a disseminação da informação, por meio dessas tecnologias, são mais eficientes e eficazes.

Barreto (2000), por sua vez, acredita que a crise inicial da Ciência da Informação, se não resolvida, foi bastante minorada pelo Computador. A atual crise que se acerca da Ciência da Informação é mais profunda. Nestes quase 50 anos que se passaram desde a expansão do pós-guerra, a área não acompanhou a mudança radical que ocorreu e que continua em mutação nos modelos relacionados à tecnologia da informação, modificações essas advindas das transformações acontecidas na microeletrônica, na telecomunicação e em suas técnicas acessórias. A Ciência da Informação é tão dependente dessas tecnologias intensas, que poderíamos afirmar que o futuro se anuncia no presente.

Reforçando o argumento acima exposto, Vieira (apud Cunha, 1991), numa abordagem sobre a informática no ensino da biblioteconomia, afirmou que “vivermos a era da informática e o computador poderá ser um trunfo favorável (se bem ocupado o espaço) ou um complicador capaz de restringir ainda mais o mercado do bibliotecário, caso ele não tenha bastante garra, flexibilidade e criatividade”.

Sabe-se que as transformações ocorridas na história - e não nos referimos tão e somente à biblioteconomia e à Ciência da Informação – trazem muitas vezes luz às profissões, assim como podem provocar uma avalanche de dúvidas, incertezas e mudanças de paradigmas, refletindo em todos os aspectos da organização social. Nesse sentido, Guimarães (2000) relata que, no decorrer da última década, muito se tem escrito a respeito do profissional da informação, refletindo a ebulição de um tempo em constante mudança, em que aspectos conjunturais têm influenciado de maneira decisiva a própria gênese desse profissional. Em uma primeira vertente, tem-se o fenômeno da globalização, que derruba, às vezes de forma gradual e equilibrada, mas às vezes de forma abrupta e descontrolada, barreiras espaciais, domínios tecnológicos e saberes e fazeres de longa data sedimentados, trazendo à tona aspectos bastante complexos, como a questão da competitividade. Por outro lado, o

papel de destaque assumido pelas tecnologias no processo de organização e transmissão do conhecimento tem levado a sociedade a se adaptar a novas formas de acesso, tratamento e uso da informação, permitindo, literal e metaforicamente, novas leituras da realidade. Como decorrência deste contexto, o usuário passa a assumir uma dimensão de consumidor mais cômico de seus direitos e com mais clareza daquilo que pode esperar do sistema.

As mudanças na tecnologia da informação, ocorridas durante os últimos anos, reorganizam todas as atividades associadas à Ciência da Informação. A sociedade sempre foi mais afetada pelas transformações ou pela natureza da tecnologia do que pelo seu conteúdo, pelo menos a curto prazo. Aqueles que convivem mais de perto com essas alterações enfrentam com maior carga as conseqüências sociais e físicas de uma enorme ansiedade tecnológica.

Lançando um olhar crítico às afirmações anteriormente citadas, deparamo-nos com a necessidade de uma abordagem aprofundada sobre as atribuições, a formação e o desempenho do profissional da informação, em face das transformações ocorridas, principalmente nas duas últimas décadas, com o advento de dois importantes movimentos: a globalização e a competitividade.

Não é raro encontrarmos referências na literatura sobre a dúbia validade do termo “profissionais da informação”, atribuído exclusivamente ao bibliotecário moderno, uma vez que, dadas as transformações ocorridas, muitos outros profissionais - como o de Tecnologia da Informação, por exemplo - podem se valer do mesmo título.

Analistas de sistemas, *Webmasters*⁴, entre outros, dividem um importante papel com o bibliotecário, uma vez que se inserem no mesmo ambiente privilegiado pelo modelo de sociedade que vivemos, ou seja, a sociedade da informação. Tais profissionais são responsáveis pelo desenvolvimento e pela implantação das ferramentas, ou ainda dos meios de suporte e armazenamento de todo o capital intelectual com o qual o bibliotecário se vê rodeado hoje em dia, buscando mapeá-lo e organizá-lo. É evidente que o trabalho do último é mais complexo, envolvendo muito mais os elementos de análise, a metodologia e os processos, orientando seus esforços na tradução e no mapeamento do conhecimento humano e de sua complexa cadeia de organização. Já o profissional de Tecnologia da Informação (TI), preocupa-se em desenvolver as ferramentas lógicas de suporte, sob uma ótica de sistemas, trabalho este não menos

⁴ Cuida do Servidor e das conexões da rede. Sua principal função é fazer com que os funcionários da empresa tenham acesso às informações que lhe são pertinentes.

importante, porém diferente do desempenhado do bibliotecário, preocupado com os processos.

A informação, como objeto de estudo e de trabalho, é o ponto norteador para a atuação do profissional da informação. É necessário que o ensino na área de Ciência da Informação, tanto o de formação quanto o de atualização, imprima esse paradigma. Assim, abordando essa questão, Barreto (1997) defende que objetivos bem definidos para uma área de estudos norteiam todo o pensamento subsequente em sua estruturação, e da mesma forma orientam sua pesquisa, o seu ensino, e delimitam suas fronteiras, as interrelações com outras disciplinas e o seu núcleo temático. Desta maneira, neste final de século e devido à sua interação com uma tecnologia intensa, a Ciência da Informação redefine o conteúdo e a prioridade de seus objetivos continuamente. Há cinco anos seria difícil ver como objetivos da Ciência da Informação o estudo de grupos eletrônicos, os repositórios de informação na Internet ou o correio eletrônico. Hoje ainda não percebemos que um novo mundo de informação se aproxima - o da realidade virtual, com a teleimersão - e que este será um importante foco de estudo da área da Ciência da Informação.

Já em 1991, Souza mostrava grande preocupação com a necessidade de trabalhar uma mudança na imagem do

bibliotecário. Em seu relato, mostrava que estudos tentando resgatar a história do ensino da biblioteconomia no Brasil pecavam à medida que uma pretensa discussão sobre o ensino de tal especialidade era realizada divorciada da noção objetiva da própria biblioteconomia, ou seja, limitada a dar conta dos aspectos mecânicos e funcionais da atividade profissional do bibliotecário, isolando o que poderia ser uma preocupação mais comprometida com a compreensão de seu objeto. Diante disso, pode-se dizer que tais estudos terminam por situar o ensino de biblioteconomia como, aparentemente, voltado para si, isolado, sem a capacidade de reagir aos fatos estabelecidos na sociedade pelo jogo de forças políticas e sociais e, por conseqüência, de outras forças, ou seja, as de caráter econômico e ideológico.

2.2 Histórico do Ensino de Biblioteconomia no Brasil

A história do ensino profissional de biblioteconomia no Brasil pode ser dividida em três fases. A primeira cobriu o período de 1879 a 1929, sob a liderança da Biblioteca Nacional, quando predominou a influência francesa. A Segunda, de 1929 a 1962, desenvolveu-se sob a influência inovadora de um curso fundado em São Paulo, sob direta inspiração norte-americana. A terceira, a partir de 1962, caracterizou-se pela uniformidade dos cursos

desenvolvidos a partir do currículo mínimo (Fonseca apud Mueller, 1985).

Fonseca relatou essas três fases em meados da década de 60, pouco após o estabelecimento do currículo mínimo de 1962. Desde então, pode-se acrescentar mais duas fases - a década de 1970, caracterizada pelo fortalecimento e pela proliferação dos cursos, pelo crescente descontentamento em relação ao currículo mínimo, pela influência da tecnologia e pelo aparecimento dos cursos de pós-graduação; e o período atual, a partir de 1982, data da aprovação do novo currículo mínimo, e que foi caracterizado, portanto, pela reformulação dos programas de ensino (Mueller, 1985).

Souza (1991) nos dá um quadro resumido do ensino da biblioteconomia no Brasil, realizado em 1988.

A criação do primeiro curso de biblioteconomia no País foi cercada de influências européias, e a criação do segundo curso, em 1937, foi cercada de fortes influências americanas. As criações do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), em 1954, e de seu curso de Pesquisas Bibliográficas, em 1955, foram marcadas por idéias derivadas do americanismo desenvolvimentista e dos compromissos políticos e econômicos brasileiros em torno das idéias de progresso econômico, social,

de educação e cultura decorrentes das idéias vendidas por organismos americanos e internacionais, como a UNESCO.

No Brasil, a criação dos cursos profissionais precedeu a criação das profissões. Nesse sentido, como não existia no País uma tradição profissional, o modelo de formação veio do exterior. Esse fato teve como conseqüência o desenvolvimento de formações sem integração com a realidade local (Cunha, 2000).

Até a década de 70, o currículo do curso de graduação em biblioteconomia era voltado basicamente para formar profissionais para o trabalho convencional em bibliotecas e serviços de informação. Havia uma ênfase muito grande nos aspectos técnicos da profissão, sem levar em consideração o indivíduo para quem se promove todo o esforço de construção dos sistemas documentários, a função social do bibliotecário e os fatores sócio-econômico-políticos e culturais do país, os quais condicionam a formação do bibliotecário, a criação de bibliotecas e outros tipos de unidades de informação (Mello, 1996).

A criação do primeiro curso de mestrado relacionado com biblioteconomia no País, em 1970, denominado Mestrado em Ciência da Informação, no IBBD, foi conseqüência de sugestões de uma Comissão Internacional envolvendo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq e a *U.S. Agency for International Development* - Usaid, visando à melhoria

de infra-estrutura existente no País para a busca de desenvolvimento industrial. Assim, na medida em que o ensino da biblioteconomia brasileira esteve, durante a maior parte do tempo, nas mãos dos técnicos que tinham como principal *locus* de trabalho a biblioteca, é possível que tenha ocorrido a condução a uma presumida objetividade, que estaria refletida nos métodos, nas técnicas e nos materiais didáticos, direcionando parte importante da carga horária e das atividades no rumo dos chamados conteúdos técnicos. Aliás, a predominância deste tipo de conteúdo é manifestada nos dois currículos mínimos oficiais, aprovados pelo Conselho Federal de Educação, um vigente de 1962 a 1983 e o outro alterando-o apenas formalmente e aprovado em 1982 para a implantação em 1984 (Souza, 1991).

A postura do modelo americano, implantado e seguido no Brasil desde 1937, é conflitante com o modelo original anglo-saxão, que vê na figura do bibliotecário também um educador, e encontra raiz em um passado franco-luso-brasileiro materializado nos gabinetes portugueses de leitura. A ruptura desse perfil passou a ser feita no início dos anos 70 e se deu como decorrência de uma interação mais intensa de professores de Biblioteconomia brasileiros com as realidades anglo-européia e americana, especialmente quanto à forma de tratamento que era dada ao usuário.

Guimarães (2000) relata que a preocupação brasileira, em termos institucionalizados, no tocante à formação do profissional na área de Biblioteconomia, ganhou efetivo vulto a partir da criação da Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação (ABEBD), em 1967, voltada para a discussão dos rumos do ensino de Biblioteconomia no País. No decorrer de toda a década de 70 a ABEBD promoveu eventos visando rediscutir o então currículo mínimo (de 1962), de modo a melhor adequá-lo à realidade de um país em transformação. Assim, em 1982, veio à luz o novo currículo mínimo, cuja gênese estava na tentativa de ruptura com uma visão demasiado tecnicista (fruto de uma influência notadamente norte-americana das décadas de 30 a 60), bem como na assunção de algumas interdisciplinaridades que pudessem concorrer para uma formação ao mesmo tempo mais humanista e mais adequada às transformações tecnológicas que invariavelmente afetavam a área de informação na época.

Nesse contexto, empreitada de difícil realização constituiu a implantação de currículos plenos pelas quase trinta escolas do País, principalmente em uma área de formação tradicionalmente técnica. Preocupada com a questão, a Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação (ABEBD) promoveu em Recife o I Encontro

Nacional de Ensino de Biblioteconomia e Documentação, visando a propiciar à comunidade acadêmica da área uma discussão das perspectivas e das dificuldades de implantação do novo currículo. Para tanto, partiu-se da discussão das matérias nele preconizadas, para em seguida abordar questões decorrentes e fundamentais, tais como a prática pedagógica e a capacitação docente.

A partir desse encontro, vários outros se sucederam. Foram criados Grupos Regionais de Estudos Curriculares em Biblioteconomia, Seminários Nacionais, Congressos, etc., todos visando à análise, ao estudo e à discussão do currículo do curso de Biblioteconomia e Documentação no País. Evidentemente, todos esses movimentos levaram à necessidade de transcender os currículos, indo muito além, ou seja, à discussão de elementos relativos ao delineamento de projetos político-pedagógicos para os diferentes cursos.

Com a promulgação da Lei 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, o Brasil passou a contar com um novo documento norteador para o fazer pedagógico, no qual princípios como flexibilidade curricular, integração da escola com a comunidade, integração da graduação com a pós-graduação, avaliação global do processo de formação e incentivo a projetos político-pedagógicos (preconizados nos arts. 43 a 57

do referido ato normativo) passaram a ser objeto de reflexão das Instituições de Ensino Superior (IES).

Para aplicar os princípios da LDB, a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação nomeou comissões de especialistas para a elaboração das Diretrizes Curriculares para as distintas áreas de formação profissional. No caso da área de Ciência da Informação, uma comissão de especialistas foi composta, sendo esta responsável pelo desenvolvimento de diretrizes curriculares abrangendo os cursos de Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia.

Especificamente no tocante à Biblioteconomia, consultas foram feitas aos cursos do País, porém, dado o elevado nível de articulação e de debate existente entre as escolas, a manifestação majoritária destas deu-se no sentido de reiterar as recomendações quanto às áreas curriculares oriundas das discussões dos espaços Mercosul, incorporando ainda as propostas nacionais relativas às competências e às habilidades necessárias ao profissional, aspecto que havia sido objeto do V Encontro Nacional de Ensino de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Pode-se dizer que o documento proposto pela Comissão de Especialistas da SESU - Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação, especificamente no que

tange à área de Biblioteconomia, reflete o resultado de todo um processo de amadurecimento curricular desenvolvido pelas Instituições de Ensino Superior - IES no decorrer de quinze anos de discussões e reuniões, uma vez que não apenas resgata áreas curriculares, como também reconhece a posição brasileira com relação à instrumentalidade da pesquisa e das novas tecnologias (Guimarães, 2000).

2.3 A Formação do Profissional da Informação Hoje e Amanhã: Perspectivas

Muitas escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação brasileiras encontram-se, neste momento, reestruturando seus currículos, em decorrência das evoluções tecnológicas e das novas diretrizes curriculares (Cunha, 2000).

Os últimos vinte e cinco anos caracterizaram-se pela criação dos cursos de graduação em Biblioteconomia, pela expansão do prazo mínimo de formação para quatro anos em vez de três, e pelas tentativas de incorporação dos conceitos e das técnicas da Ciência da Informação à Biblioteconomia. Com essa reformulação, além dos conhecimentos especificamente técnicos necessários para o exercício profissional, a preocupação com a formação humanística e social também emergiu, a fim de proporcionar ao bibliotecário uma visão social e política da sociedade que atua (Mello, 1996).

Eyre (1995) aborda que os educadores precisam elaborar uma “dieta de disciplinas”, as quais ofereçam, juntas, a possibilidade de formar os profissionais para o presente e futuro e, ao mesmo tempo, distinguir diferenças do nosso currículo para outros na arena acadêmica. Essa tarefa está se tornando muito difícil.

Computação, modelagem de bases de dados, hipertexto, inteligência artificial, sistemas especialistas, realidade virtual e afins são as bases da informação e, além disso, alunos de todos os campos estudam esses assuntos relacionados aos seus contextos específicos.

Saracevic (1995), por sua vez, acredita que um número de pressões está forçando a Ciência da Informação a reexaminar suas bases, principalmente no que se refere à formação da área. Segundo ele, existem três classes gerais de pressão, a saber:

1. A evolução da sociedade da informação está muito acelerada no mundo desenvolvido, afetando, conseqüentemente, os países em desenvolvimento. Os papéis sociais e econômicos das atividades de informação estão se tornando mais e mais evidentes; sua importância estratégica está se desenvolvendo muito, o que está trazendo novos e poderosos competidores no campo da Ciência da Informação e na competição por garantia de seu espaço.
2. O império tecnológico está trazendo e forçando o desenvolvimento e participação de uma variedade de serviços de informação, produtos, sistemas e *networks*. O desenvolvimento de infra-estruturas nacionais e globais está trazendo não somente aspectos tecnológicos à tona, mas

também muitos aspectos sociais, comerciais, legais e políticos.

3. As relações interdisciplinares estão mudando para todos os campos envolvidos com questões de informação. Como resultado da “explosão da informação, exemplificada com o surgimento estrondoso da Internet, bem como com os conceitos de infra-estrutura da informação global, um número variado de áreas e novos competidores está se movendo para entrar no campo da informação. A competição por serviços de informação está crescendo significativamente. Tudo isso traz tanto tensões quanto oportunidades para alianças.

A última década está marcada pelo rompimento de paradigmas e mudanças para todas as áreas do conhecimento. O advento da Internet, bem como da “explosão informacional” possibilitada pelos avanços ocorridos na tecnologia da informação, o que permitiu maior democratização ao acesso e à disponibilização da informação, veio colocar em confronto várias áreas do conhecimento, e cada uma luta para garantir seu espaço, num mercado altamente competitivo. Devido a essa premissa, é evidente que surjam choques de interesses e atuação das diferentes áreas. Em vista disso, acreditamos que os currículos mínimos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação estejam privilegiando todas essas características

técnicas e principalmente humanistas que o mundo moderno tem clamado. Conforme observado por Eyre (1995), esta interdisciplinaridade está muito longe de ser esgotada; porém, acreditamos que quanto antes as lacunas começarem a ser preenchidas, a Biblioteconomia e Ciência da Informação terão melhor posição neste mercado tão disputado.

Barreto (1997) afirma que o trabalhador da informação terá muitas faces e habilidades diferenciadas, à medida que as características do trabalho com a informação não permitem qualquer reserva intelectual de mercado de trabalho. É certo que aqueles que, por excelência ou reflexão contínua, estabelecerem relações de convivência com os meandros de como e onde se revela o fenômeno da informação terão alguma vantagem.

Segundo Eyre (1995) as principais competências principais que o futuro profissional da informação deve dominar são: teoria e prática da indexação; processamento de texto e recuperação da informação; gestão de empresas e **pessoas**; teoria organizacional; administração; bom nível de habilidades em computação e uso dos principais programas; busca *online*; bases de dados e modelagem de bases; organização de informação nacional, global e fluxo; transferência de dados, incluindo *networking* e gestão de registros; e tratamento da informação, incluindo dados numéricos

Já segundo Mello (1996), observa-se uma conscientização, por parte das escolas de Biblioteconomia no Brasil, de que os avanços das tecnologias da informação constituem um desafio e, para isso, é necessário buscar os meios para enfrentá-lo, à medida que tais avanços vêm afetando o conceito e o uso da informação e, conseqüentemente, o próprio ensino. Por outro lado, torna-se necessário distingüir o que está inserido nas novas tecnologias da informação e de que modo isso irá afetar os currículos de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Na verdade, embora as aplicações das novas tecnologias da informação impliquem demanda de novos programas educacionais, tais aplicações envolvem, dentre outras atividades, a geração, o armazenamento e a difusão do conhecimento, assim como a criação e a implantação de sistemas de apoio à tomada de decisão.

Guimarães (2000) acredita que um primeiro aspecto que pode respaldar uma concepção de formação profissional, como a até então discutida, está na questão da pesquisa, vista não mais como uma mera aplicação de conhecimentos teóricos ministrados, mas como uma condição *sine qua non* para a aprendizagem. Acredita, ainda, que existe valor pedagógico inquestionável nas iniciações científicas, dos projetos integrados de pesquisa e dos trabalhos de conclusão de curso, pois aí se

encontra uma efetiva integração entre a ação pedagógica e o conhecimento científico. Outro aspecto merecedor de especial atenção reside nos estágios, uma vez que possua objetivos pedagógicos próprios, com especial ênfase voltada para questões ligadas à atuação profissional.

Mello (1996) afirma que as atuais abordagens e dimensões da informação exigem a formação de um novo profissional bibliotecário apto a usar recursos tecnológicos, transformando-se num agente disseminador da informação, capaz de promover, de forma ativa, a transferência desta para seus usuários, e a preocupação com a qualidade no processo de elaboração dos serviços de informação que presta e dos produtos de informação que vende deve ser uma constante.

Guimarães (2000), partindo da premissa de que a LDB propõe a integração da graduação com a pós-graduação, defende que a dimensão da educação continuada deve ser vista pela universidade como um espaço de diálogo com seus egressos, possibilitando-lhes atualização em conteúdos específicos, e motivando-lhes a retornem à estrutura formal da universidade para estudos pós-graduados. Adicionalmente, concluindo seu pensamento, acredita o autor que o mais débil flanco continua sendo ainda a questão da divulgação do profissional como um

compromisso didático-pedagógico dos educadores e educandos da área.

Como observado por Mello (1996), os currículos devem encarar a formação do bibliotecário não como uma nova profissão, mas sim como um desdobramento de novas atribuições e funções do profissional, ou seja, não se trataria, na realidade, de uma nova carreira, e sim de formar competências que atendam às necessidades do desenvolvimento de estudos da informação, para responder às demandas de desenvolvimento do País.

Na visão futurística de Barreto (1997), a estreita relação da área da Ciência da Informação com a tecnologia da informação e comunicação não permite definições e delimitações permanentes. A tecnologia da informação e comunicação está em constante modificação e um olhar para o futuro é parte da estratégia daqueles que convivem com seus conceitos e suas práticas. Assim, antever transformações é uma condição de sobrevivência para a área de Ciência da Informação. Segundo o autor, é possível indicar um futuro que já desenha seus contornos, e que está baseado em 4 conceitos básicos:

1. Hiperinteratividade - Novas formas de interação, com maior participação de percepção sensorial no espaço cibernético. Aproximação das ambiências cognitivas e artificiais. Velocidades mil vezes maior do que as atuais no processo de interação com a informação.

-
2. Hiperconectividade - O receptor poderá vivenciar espaços de fronteiras abertas, nos quais a disponibilidade da informação se avizinha de forma contínua.
 3. Conteúdo - No âmbito da mensagem, o conteúdo se molda a condições de assimilação individuais do receptor, tanto na sua forma como em suas linguagens de comunicação.
 4. Competências - Geradores, receptores, organizações e profissionais da área necessitam desenvolver continuamente novas habilidades para atuar na gestão, na transferência e na recepção da informação.

Barbosa (1998) acredita que, quanto aos programas de capacitação profissional na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, a importação de conhecimentos originados em áreas como administração, computação, telecomunicações, economia, sociologia e outras constitui estratégia importante na promoção de um conjunto variado de habilidades que será muito valioso para promover a competitividade dos profissionais de informação no mercado de trabalho.

No entanto, apesar de necessária, esta estratégia não explora devidamente a potencialidade do conjunto de conhecimentos no qual a Biblioteconomia e a Ciência da Informação estão fundamentadas. O autor acredita que a aplicação de princípios das áreas de catalogação e classificação em contextos não bibliográficos (construção de *Websites*, bases

de dados, sistemas de informações gerenciais, etc.) constitui uma oportunidade praticamente inexplorada para graduados das escolas e dos departamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Se não houver mudanças no ensino, o profissional da informação estará ameaçado de perder cada vez mais o seu espaço de trabalho para outros profissionais de outras áreas, tais como Comunicação, Informática, Administração, etc., tendo em vista que o rápido desenvolvimento das tecnologias da informação vem provocando o desaparecimento de algumas categorias profissionais, sua absorção e/ou o aparecimento de outras categorias, além de provocar também mudanças na abordagem do objeto da informação (Mello, 1996).

A partir das reflexões dos diversos autores anteriormente citados, podemos concluir que a área de Biblioteconomia e Ciência da Informação necessita de uma análise constante quanto à sua contemporaneidade em relação às mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas. Trata-se de uma análise não e tão-somente centrada nos aspectos acadêmicos e tecnológicos, mas sim de todo um conjunto de atividades, conceitos e práticas que validam a existência e a necessidade da área, bem como dos profissionais que nela atuam.

Num contexto no qual todos se sentem donos da informação, torna-se difícil exercer um controle de validade, autenticidade e pertinência da informação. As universidades e escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação precisam acompanhar muito de perto as mudanças de mercado que acontecem fora do ambiente acadêmico, e trazer essas mudanças para discussão e análise, preparando a comunidade discente na identificação de elementos transformadores e críticos, quando estes já se encontram no mercado de trabalho.

Acreditamos, a partir das abordagens e dos problemas levantados nesta seção, que é imprescindível a conscientização e o interesse do profissional da informação em eleger a educação continuada como aliada na construção de um perfil adequado aos interesses e às expectativas da organização da qual é membro, buscando agregar valor ao seu trabalho. Entendemos, ainda, que as bases disciplinares, a orientação correta de estágios em bibliotecas públicas e especializadas e o fomento do interesse na produção acadêmica por parte do corpo docente das instituições de ensino são elementos-chave no processo de formação de um profissional melhor preparado para as adversidades e os desafios de um mercado de trabalho altamente competitivo. Este mercado tende a valorizar qualificações específicas dos candidatos ao preenchimento de posições em suas organizações, ou seja, que

efetivamente tornem-se um diferencial na empresa, refletindo em maiores ganhos para os acionistas.

Uma última observação se faz necessária neste contexto: a questão da ética profissional que, a nosso ver, é disciplina passível de análise para inclusão nos currículos, para uma maior união da categoria profissional, de valorização de seus princípios e missão. Muitas vezes essa premissa não fica clara quando o profissional sai do ambiente universitário e vai para um mercado de trabalho no qual a descrição e o bom relacionamento são fundamentais para a consolidação de uma carreira bem-sucedida dentro das empresas privadas.

No âmbito empresarial, a extrema competitividade tem levado as organizações a uma preocupação, até então pouco evidenciada, quanto ao sigilo e cuidado em relação às suas informações estratégicas e táticas. Nesse aspecto, empresas de consultoria são contratadas para o desenvolvimento de programas internos de conscientização dos funcionários, quanto ao cuidado com o repasse e a guarda de informações referentes à empresa.

Dentro desse novo contexto, os profissionais da informação deparam-se também com a questão acerca da não-democratização da informação, ou ainda de como lidar com a expectativa de pessoas ansiosas por informações estratégicas, ou seja, aquela informação vital sobre a organização, a qual os

concorrentes não podem ter acesso e que é passível de cuidadoso tratamento.

Em geral, profissionais formados em administração, engenharia, marketing, economia, entre outros, têm uma forte tendência a tratar qualquer tipo de informação como estratégica e sigilosa. Essa visão leva-os a lidar com a informação de forma acentuadamente sigilosa, sendo sua transferência muitas vezes objeto de longas discussões e burocracias, inclusive, mesmo quando se trata de informação pública, sem nenhum caráter estratégico. Muitos, ainda, acreditam que qualquer tipo de informação é poder, inclusive quando ela não tem nenhum valor adicionado ou é amplamente divulgada pelos diversos canais de comunicação, tais como jornais, Internet, extranets, revistas, sites governamentais, etc.

Mesmo sem caráter sigiloso, é comum que bibliotecários deparem-se com problemas relacionados à transferência e à divulgação de dados e informações públicas ou menos confidenciais. Por esse motivo, acreditamos ser importante a inclusão de disciplinas específicas nos currículos dos cursos de graduação, assim como os de pós-graduação, gerando recomendações e orientações de como atuar em situações circunstanciais, evitando a exposição ou o confronto do

profissional da informação com procedimentos e práticas de política informacional próprias da empresa.

3 AS REDES DE INFORMAÇÃO - INTERNET E INTRANET

3.1 A Internet

3.1.1 O que é Internet

A Internet é uma gigantesca rede mundial de computadores, que inclui desde grandes computadores até micros do porte de um PC 386 ou 486. Esses equipamentos são interligados por meio de linhas comuns de telefone, linhas de comunicação privadas, cabos submarinos, canais de satélite e diversos outros meios de telecomunicação. Os computadores que compõem a Internet podem estar localizados, por exemplo, em universidades, empresas, cooperativas, prefeituras e nas próprias residências.

Fazendo um paralelo com a estrutura de estradas de rodagem, a Internet funciona como uma rodovia pela qual a informação contida em textos, som e imagem pode trafegar em alta velocidade entre qualquer computador conectado a essa rede. É por essa razão que a Internet é muitas vezes chamada da “super rodovia da informação” (Manual da Internet, 2000).

Oficialmente, em outubro de 1995, o *Federal Networking Council – FNC*, criou com unanimidade, uma resolução definindo o termo Internet. Essa definição foi desenvolvida em conjunto com membros da Internet e com as comunidades de direitos de propriedades intelectuais.

A Internet surgiu no final da década de 60 e era conhecida como ARPANET. O objetivo era distribuir estrategicamente a informação, de modo que, mesmo destruído o Centro de Processamento de Dados, a informação não se perdesse. Essa iniciativa foi do Departamento de Defesa dos EUA, por meio da *Advanced Research Projects Agency - ARPA* (Prado, 1999).

Hoje em dia, a Internet é uma difundida infra-estrutura de informação, ou seja, o protótipo inicial do que é freqüentemente chamado de infra-estrutura nacional ou global da

informação. Sua história é complexa e envolve muitos aspectos, entre eles o tecnológico, organizacional e comunitário.

Sua influência alcança não somente os campos da comunicação e computação, mas também todas as partes sociais, pois movemo-nos para aumentar o uso de ferramentas online, a fim de realizar o comércio eletrônico, a aquisição de informação e as operações comunitárias (Leiner, 2000).

3.1.2 Origens e Surgimento da Internet

Em 1964, auge da Guerra Fria, os americanos passavam seu tempo livre construindo abrigos contra bombas e estocando comida em lata, preparando-se para o iminente ataque nuclear. O governo, por sua vez, preocupava-se com algo mais: se a guerra viesse de fato, como os militares poderiam se comunicar? Um sistema centralizado poderia facilmente ser destruído na guerra e, então, tecnologias tradicionais não funcionariam. Este fato mostrou ao governo a necessidade de fazer algo diferente - desenvolver um novo esquema de comunicação pós-nuclear.

Hoje, uma descendência daquele mecanismo da Guerra Fria é usada para identificar fenômenos sísmológicos, transmitir boletins e notícias e mandar e-mails para amigos e familiares. Isto é um sinal de mudança nas prioridades? Em parte

sim; porém, mais apropriado é dizer que isso é um exemplo de uso da tecnologia que ninguém jamais pôde imaginar.

A Internet que usamos hoje é um dos poucos legados positivos da paranóia da guerra, fornecendo comunicação barata e eficiente entre pessoas ao redor do mundo (Ruthfield, 1995).

Têm-se afirmado que a guerra contribuiu para o desenvolvimento de invenções que logo se tornaram úteis para a humanidade. No caso da Guerra Fria, período de tensões entre Estados Unidos e União Soviética, isso é bastante certo. As duas superpotências participaram da escalada atômica. Ao mesmo tempo, acontecia a corrida espacial e o interesse estratégico de ocupação do espaço.

A Internet, que surgiu no final da década de 60, criada pelo governo dos Estados Unidos, buscava proteger as comunicações militares, caso ocorresse um ataque nuclear. A destruição de um computador não destruiria o restante da rede. Na década seguinte, a *National Science Foundation (NSF)* expandiu a rede para as universidades, a fim de fornecer aos pesquisadores acesso aos caros supercomputadores e facilitar a pesquisa. No começo da década de 90 a NSF permitiu à iniciativa privada assumir a Internet, o que causou uma explosão em sua taxa de crescimento.

Surgiu então a *World Wide Web* (www), literalmente rede de alcance mundial, criada em 1989 por Tim Berners-Lee, no Laboratório Europeu de Física de Partículas, passando a facilitar o acesso às informações por meio do hipertexto, que estabelece vínculos entre informações. Com o hipertexto, o computador localiza a informação com mais precisão, não havendo limitações geográficas. A *Web* é constituída por *homepages*, que são pontos de partida para a localização de informações, seja em forma de texto, imagem, som ou vídeo. Buscando facilitar o acesso à informação na *Web*, Marc Andreessen, do *National Center for Supercomputing Applications (NCSA)*, da Universidade de Illinois, com um grupo de estudantes daquela instituição, criou uma interface gráfica para o usuário da *Web*, chamada *Mosaic*, que foi disponibilizada gratuitamente na Internet.

A Internet tem revolucionado o mundo da computação e da comunicação como nunca. A invenção do telégrafo, telefone, rádio e computador marcam o início dessa integração de capacidades sem antecedentes. A Internet é, ao mesmo tempo, capacidade de transmissão, mecanismo de disseminação da informação e meio de colaboração e interação entre indivíduos e seus computadores, sem preocupação com a localização geográfica (Leiner, 2000).

As raízes da Internet provêm da *Advanced Research Project Agency (ARPA)*. Em vez de desenvolver sua própria pesquisa, a ARPA, que se tornou DARPA em 1972, patrocinava projetos de pesquisa relacionados ao desenvolvimento tecnológico ou a problemas militares. Nos anos 60, a ARPA se interessou na busca de uma forma para a comunicação de computadores, e começou a procurar programas em universidades e corporações, incluindo o *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* e *RAND Corporation* que, juntos, seriam desenvolvedores de tecnologias avançadas americanas, provendo segurança e controle sobre a informação durante a guerra. Para este fim, em meados dos anos 60, a ARPA deu todo o suporte para a pesquisa e construção efetiva de uma rede (Ruthfield, 1995).

Em 1969, ano em que o homem chegava à lua, fazia-se a primeira conexão da rede ARPANET, na Universidade da Califórnia em Los Angeles. A segunda conexão foi a do *Stanford Research Institute (SRI)*, onde Douglas Engelbart trabalhava num projeto sobre ampliação do intelecto humano (Millán, 2000). Nesse mesmo ano, surgiu na Universidade da Califórnia o sistema de *Request for Commentaries (RFC)*, que permitia a todos os participantes no projeto opinar sobre os temas técnicos. Além desses comentários, começaram a surgir discussões sobre

ciência e ficção. Em 1971, Michael Hart criava o projeto Gutenberg, para criar e difundir textos eletrônicos gratuitamente. Em 1972, data da demonstração pública da rede, o primeiro programa de correio eletrônicos apareceu, que imediatamente se converteu em uma das aplicações mais usadas da rede.

O quadro a seguir busca sintetizar, cronologicamente, os principais eventos da história da Internet no mundo e no Brasil.

Quadro 1 - Principais Fatos da História da Internet no Mundo e no Brasil

ANO	ACONTECIMENTOS
1957	➤ Após o lançamento do Sputnik - primeiro satélite espacial soviético - o Departamento de Defesa dos Estados Unidos forma o ARPA (<i>Advanced Research Projects Agency</i> ou Agência de Projetos de Pesquisa avançados), com o objetivo de liderar tecnologicamente o campo militar.
1963	➤ Pesquisadores da ARPA começam a trabalhar com a perspectiva de uma rede para “uso comunitário de computadores”.
1969	➤ Quatro campos universitários, nos Estados Unidos, são conectados pela primeira vez.
1971	➤ A ARPANET conta com 23 provedores, conectando universidades e centros de pesquisa do governo.
1972	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primeira demonstração pública da ARPANET: foram conectadas 40 máquinas e o terminal Interface Processor (TIP). ➤ Criação do 1º programa de e-mail, por Roy Tomlinson. ➤ Nasce o símbolo @
1973	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A ARPANET tem um novo computador conectado a cada 20 dias e passa a fazer conexões internacionais. ➤ A criação de uma rede mundial começa a ser discutida abertamente.

ANO	ACONTECIMENTOS
1974	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A ARPANET abre seu leque de atuação, distanciando-se da pesquisa exclusivamente militar, com sua primeira versão comercial: a Telnet. ➤ Termo Internet – redes conectadas - é usado pela 1ª vez, num estudo de Vicent Cerf e Robert Kahn, sobre TCP/IP (protocolo Internet).
1978	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A expressão “superestrada da informação” é lançada por Albert Gore (posteriormente presidente dos EUA).
1984	<ul style="list-style-type: none"> ➤ O número de Servidores da Internet já passa de 1000.
1987	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização na USP - Universidade de São Paulo - de grande reunião com pesquisadores de todo o País, além de representantes do governo e de telecomunicações. O tema em questão: a necessidade de uma rede nacional para fins acadêmicos e de pesquisa, que pudesse também ter acesso compartilhado a redes internacionais. ➤ Já são 28.000 servidores na Internet. ➤ No dia 28 de setembro é estabelecida a 1ª comunicação via e-mail entre China e Alemanha.
1990	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação do 1º software <i>World Wide Web</i>, por Tim Berners-Lee.
1991	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É iniciada a Fase I da RNP (Rede Nacional de Pesquisas), dedicada à implantação da espinha dorsal da rede e à divulgação dos serviços Internet, estimulando a consciência de sua importância estratégica para o País. Com um backbone, literalmente espinha dorsal, constituído por 3 níveis - nacional, regional e institucional - a RNP seguiu o modelo usado pela <i>National Science Foundation (NSF)</i>. ➤ A FAPESP realiza a primeira conexão à Internet no Brasil e passa a administrar o domínio “br” e a distribuição dos números IP no País. ➤ Lançamento do <i>Gopher</i> - um navegador que permite, pela 1ª vez, que os usuários “naveguem” na rede. ➤ Novas normas de segurança na rede abrem caminho para a era do comércio eletrônico.
1992	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ibase apresenta um projeto* que permite a participação virtual em discussões da ECO-92 (conferência da ONU sobre o meio ambiente e o desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro). Em parceria com a RNP, o <i>Alternex</i> passa a ser o primeiro serviço de rede de computadores fora da comunidade acadêmica a oferecer todos os serviços Internet no Brasil, incluindo serviços de conexão em tempo real a qualquer outro sistema da Internet. ➤ São Paulo: a Fapesp cria a rede ANSP (<i>Academic Network at São Paulo</i>),

ANO	ACONTECIMENTOS
1993	<p>interligando a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul e Distrito Federal também tiveram suas redes regionais desenvolvidas. ➤ A Internet está presente em 33 países, conectando mais de 17.000 redes. ➤ Surge o termo “navegar na rede” - criado por Jean Armour Polly. ➤ A Internet já tem mais de 1 milhão de Servidores conectados.
1994	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A Fase I da RNP é concluída e a espinha dorsal interliga Brasília a dez Estados: Bahia, Ceará, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. ➤ Implantação da Rede de Desenvolvimento Sustentável (RDS/BR), voltada para a discussão de questões relacionadas a desenvolvimento sustentável, ecologia e meio ambiente. ➤ Lançamento do <i>Mosaic</i> – Software para navegação na Internet. ➤ Mais de 100 países estão conectados.
1995	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entram em funcionamento os primeiros Servidores <i>Web</i> do País: Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal de Santa Catarina. Depois foi a vez da Escola do Futuro, <i>catatau.ime.usp.br</i> (pirata, rodado a partir do <i>crontab</i> na porta 8000), Laboratório de Sistemas Integráveis, Instituto de Física e o Instituto de Matemática e Estatística (oficial). ➤ A imprensa passa a divulgar constantemente os avanços da rede, posicionando a Internet como uma revolução nas formas de se comunicar. ➤ A Embratel lança o Serviço Internet Comercial, em caráter experimental, testado com 5 mil usuários. ➤ A Internet/ARPANET comemora seu 25º aniversário. ➤ Fundada a <i>Netscape Communications</i>, por Mark Andreessen e Jim Clark, com o lançamento da primeira versão de um novo browser: o <i>Netscape Navigator 1</i>. ➤ O faturamento da Internet ultrapassa US\$ 1 bilhão/ano, com a descoberta do seu uso para marketing, compras, serviços bancários, transmissões de rádio e <i>shows</i> ao vivo. ➤ Criado o “<i>Yahoo!</i>”, por Jerry Yang e David Filo.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É lançado o JB Online – O primeiro jornal brasileiro na Internet. ➤ Acesso à Internet via Embratel começa a funcionar de modo definitivo. O

ANO	ACONTECIMENTOS
	<p>Ministério das Comunicações tornou pública a posição do Governo: não-monopólio e mercado de serviços da Internet no Brasil mais aberto possível.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ É criado o Comitê Gestor da Internet no Brasil, com o objetivo de traçar os rumos da implantação, administração e uso da Internet no País, bem como fomentar o desenvolvimento de serviços da Internet, recomendar padrões e procedimentos técnicos e operacionais. ➤ A RNP deixa de ser um <i>backbone</i> restrito ao meio acadêmico para estender seus serviços de acesso a todos os setores da sociedade. ➤ Instalado o primeiro <i>Web-chat</i> brasileiro na Escola Técnica Federal do Ceará. ➤ A IBM e a Unisys começaram a implantar suas próprias conexões internacionais. ➤ O número de <i>hosts</i> ultrapassa os 4 milhões e o número de usuários conectados já chega a 30 milhões. ➤ Bill Gates lança o <i>Microsoft Internet Explorer</i> e entra na indústria da Internet. ➤ Lançamento do <i>Real Audio</i>, que permite a transmissão de som em tempo real pela Rede, com qualidade.
1996	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Grande explosão da rede no Brasil. A Internet brasileira cresceu vertiginosamente, tanto em número de usuários quanto em provedores e em serviços prestados por meio da rede. ➤ A Internet está presente em aproximadamente 150 países, 80 milhões de usuários conectados, 10 milhões de servidores e uma duplicação do número de sites a cada 2 meses. ➤ O Grupo Abril lança o Brasil Online (BOL). ➤ O Grupo Folha lança o Universo Online (UOL). ➤ Uma pesquisa da Andersen Consulting levantou que 80% das grandes empresas do País já haviam colocado informações na Internet e mais da metade delas considera a “tecnologia da informação um instrumento essencial para a tomada de decisões”.
1997	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1997 aparece como o ano de consolidação da Internet brasileira. Prova disso são os inúmeros lançamentos em mídia impressa especializada e de sites em português. Há quem diga que o País alcançou um milhão de usuários. ➤ A entrega do Imposto de Renda passa a ser feita, também, via Internet. ➤ O Presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, propõe criar uma zona de livre comércio para as transações na Internet - sem barreiras e sem regulamentos.
1998	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brasileiro inventa o acesso à Internet via ondas de rádio, em Curitiba - PR.

ANO	ACONTECIMENTOS
	<p>[http://www.redeomega.com.br/].</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação do Grupo de Trabalho de Segurança de Redes, do “Telegrama via Internet” e “Carta via Internet” (ambos dos Correios), da Campanha contra a seca do Nordeste “Internautas Contra a Fome” e do domínio de primeiro nível para pessoas físicas (“nom.br”). ➤ Várias instituições, em todo o País, são beneficiadas com equipamentos e financiamentos para executar projetos para a Internet 2 brasileira - rede de alta velocidade voltada para as comunidades acadêmica e científica. ➤ Uma pesquisa realizada pela Folha de São Paulo e Datafolha indicou que, em 1998, o número de internautas brasileiros é de 2 milhões. O volume de negócios chegou a 2 bilhões. ➤ A Internetcom (provedor de SP) lança o <i>ZipMail</i> – Serviço de e-mail gratuito via <i>Web</i>. ➤ O Tribunal Superior Eleitoral, em parceria com 11 sites de notícias brasileiros, divulga na Internet os resultados das apurações das eleições em tempo real. Os sites têm recorde de acessos. ➤ A America Online (AOL), o maior provedor de acesso à Internet do mundo, anuncia sua entrada no Brasil.
1999	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cresce o número de internautas brasileiros: agora são 2,5 milhões. ➤ A BOVESPA implanta o “<i>Home Broker</i>”, sistema que permite a negociação de ações em tempo real pela Internet. ➤ A Universidade Federal do Rio de Janeiro, a Fundação Osvaldo Cruz, a PUC do Rio de Janeiro, o Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas e a Telemar passam a ser interligadas pela Rede Rio2. Com tecnologia ATM e velocidade de 155 MBps, a Rede Rio 2 quer criar a infra-estrutura necessária para a interligação com a Internet2. ➤ Entra em ação o <i>Yahoo!</i> Brasil, versão nacional do site de buscas mais acessado do mundo. ➤ Anunciada a criação da <i>Globo.com</i>, portal que irá disponibilizar todo o conteúdo jornalístico e de entretenimento produzido pelos diversos veículos do grupo Globo. ➤ O serviço de <i>Internet Banking</i> do Bradesco passa a oferecer ajuda por voz por meio da Internet (telefonia sobre IP). ➤ O jornal O Estado de S. Paulo começa a veicular todos os seus anúncios

ANO	ACONTECIMENTOS
	<p>classificados na <i>Web</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por meio de videoconferência, um projeto da RNP/Telemedicina interliga um hospital em MG e outro em SP. Médicos nas duas pontas puderam discutir em tempo real os procedimentos para desobstrução das artérias do coração do paciente. ➤ Começam a aparecer no Brasil provedores de Internet gratuitos.
2000	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algumas estimativas para o ano 2000, a partir de diferentes pesquisas*: ➤ A América Latina verá o maior crescimento em gastos em propaganda na Internet: 137% ou US\$ 121 milhões. Os gastos com propaganda na Internet em todo o mundo alcançarão US\$ 6,5 bilhões (contra US\$ 3,3 bilhões em 1999). ➤ Os gastos com Tecnologia da Informação em todo o mundo vão chegar a US\$ 908 bilhões, contra US\$ 835 bilhões em 1999 (só a América do Norte despenderá cerca de US\$ 444 bilhões). Empresas de pesquisas de mercado vão gerar receita de US\$ 255 milhões de pesquisas online. ➤ Os gastos em anúncios online nos EUA vão atingir US\$ 5,4 bilhões, Quase o dobro do ano passado. A receita das empresas de serviços online vai subir para US\$ 43,7 bilhões. O <i>business trade</i> na Net nos EUA vai dar um salto para US\$ 251 bilhões, contra US\$ 109 bilhões em 1999, e o varejo online vai faturar US\$ 38,8 bilhões.

*Fontes: *International Data Corp.*; *Forrester Research*; *Jupiter Communications*; *Cyber Dialogue*; *Alexa Internet*; *The Boston Consulting Group*; *NPD Online*; *Activmedia Research*; *Inside Research*; [<http://www.lsi.usp.br/~emguizzo/inetbr>]. *WebWorld* [19/01/2000]; *Homepage da Telemar* www.telemar.com.br (17/05/2001).

Hoje em dia, a Internet está formada não somente de restos da ARPANet original, mas também inclui redes como a *Australian Academy Research Network (AARNET)*, a *NASA Science Internet (NSI)*, a *Swiss Research Academic Network (SWITCH)*, além das milhares de redes de maior ou menor tamanho dos tipos educativos e de investigação (Almirón, 2000).

3.1.3 Futuro e Benefícios da Internet

As mudanças da Internet não param. Ela é uma criação da computação e uma rede em constante evolução, que trará novas aplicações, como Internet por meio do telefone móvel e da televisão. Todas essas sofisticações implicam novos preços e novos custos, uma necessidade do mundo comercial em que vivemos, e ainda está mudando para acomodar outras gerações subalternas de redes tecnológicas com diferentes características e necessidades, do acesso residencial pela banda larga até os satélites. Novas modalidades de acesso e novas formas de serviços irão demandar novas aplicações, as quais irão dirigir a evolução da própria rede (LEINER, 2000).

Atualmente, a rede está começando a gerar grandes quantidades de dinheiro, e isto produz grande interesse para qualquer pessoa. Pode-se usar a Internet para adquirir todo tipo de produto, tais como automóveis, flores, chocolates, livros e CDs. De acordo com o *IDC (International Data Corporation)*, o crescimento do comércio online incrementou até chegar à terceira parte de um trilhão de dólares para o ano 2002.

As organizações têm se beneficiado com o uso da Internet de diversas maneiras. Entre elas, podem ser citadas: redução de custos e aumento da comunicação; distribuição de informação e de conhecimento; melhoria nos serviços e na

satisfação dos clientes; e facilitação de vendas e marketing (Prado, 1999).

Complementarmente à visão tecnicista e comercial que os autores voltados à tecnologia da informação têm da Internet, vale destacar o importante papel que a rede vem desempenhando no que se refere à comunicação e ao acesso à informação. O conceito da Internet veio trazer grande mudança cultural quanto ao compartilhamento de informações, uma vez que a informação tornou-se pública e facilmente acessível por meio de um simples clique no *mouse*. Essa mudança comportamental/cultural refletiu-se em todos os ambientes e comunidades, quer sejam acadêmicos, informais, governamentais ou das organizações, foco de nossa pesquisa.

Uma vez constatados a importância e os benefícios no compartilhamento e acesso à informação que toda essa tecnologia pode trazer, surgiu a idéia de um serviço de informação que permitisse o acesso a dados internos da organização e, ao mesmo tempo, a recuperação de informação da Internet. Surgem então as Intranets.

3.2 Intranets

3.2.1 Definição de Intranets

De uma maneira bastante elucidativa e simplificada, Hills (1997) explica o que é uma Intranet:

“Uma Intranet é uma rede interna baseada no protocolo TCP/IP⁵ da Internet. Utiliza ferramentas da World Wide Web (www), como a linguagem de marcação por hipertexto, Hypertext Markup Language (HTML), para atribuir todas as características da rede à sua rede particular. As ferramentas Web colocam quase todas as informações a seu alcance mediante alguns cliques no mouse. Quando você dá um clique em um vínculo da Web, tem acesso a informações de um outro computador, que pode estar num país distante. Não importa onde a informação esteja, você só precisa apontar e dar um clique para obtê-la. Um procedimento simples e poderoso”.
(Hills, 1997, p. 8)

Uma Intranet pode ser pensada como uma rede Internet, criada para um grupo específico de usuários, protegidos por um sistema de segurança, assim, outras pessoas fora do grupo definido não têm acesso ao conteúdo da Intranet. Ela é um

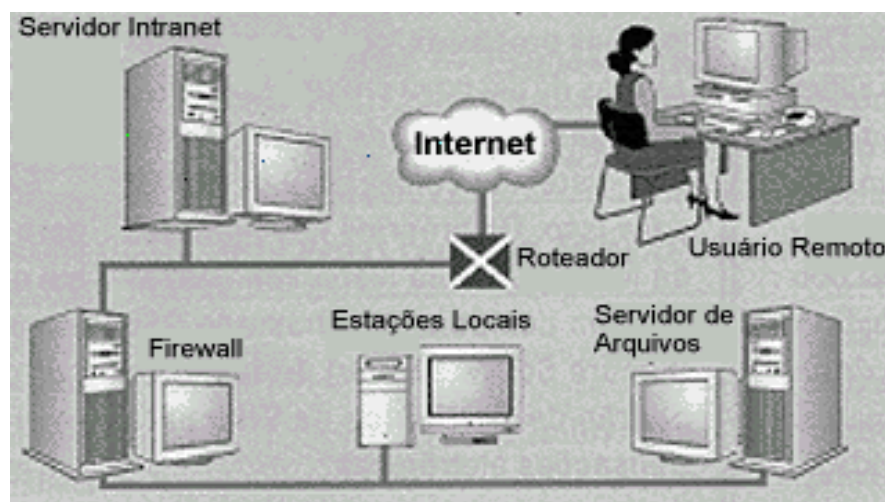
⁵ O TCP/IP é um protocolo de rede que permite que um computador enderece e envie dados de uma forma confiável a outro computador. O Protocolo IP (*Internet Protocol*) trata do endereçamento e a tarefa do TCP (*Transport Control Protocol*) é garantir a transmissão independentemente da possível ocorrência de falhas na rede intermediária (Benett apud Prado, 199p, p. 41).

excelente método para compartilhar informação organizacional e criar canais de comunicação internos (Notes, 1999).

Trata-se ainda de uma rede interna que suporta o protocolo TCP/IP e ferramentas da *World Wide Web*, na qual o *browser* - o programa utilizado para visualizar as páginas da *Web* - é reconhecido como o “cliente universal”.

Abaixo uma ilustração com esquema básico do funcionamento de uma Intranet:

Figura 1: Esquema básico de funcionamento de Intranets



Fonte: *Insight Tecnologia.*

3.2.2 História das Intranets

O surgimento das Intranets, segundo Hills (1997), deve-se primeiro ao surgimento da Internet, e em seguida ao surgimento da *Web*.

Com a introdução da interface gráfica Mosaic, criada para os usuários da *World Wide Web* em 1993, algumas empresas mostraram interesse por essa tecnologia. Entre as primeiras organizações a criar *Webs* internas, podemos citar a *Lockheed*, a *Hughes* e o *SAS Institute*. Paralelamente, profissionais do ambiente acadêmico, sabendo do que as ferramentas da Internet eram capazes, tentavam avaliar seu valor comercial por meio de programas-piloto, e isso despertou o interesse de outras empresas, que passaram a experimentar a Internet, criando *gateways* (portais de entrada) que conectavam seus sistemas de correio eletrônico com o resto do mundo.

Em seguida surgiu o Servidor, computador que controla o acesso aos recursos de uma rede, e navegadores para acesso à *Web*. Foi descoberto, então, o valor dessas ferramentas para fornecer acesso a informações internas. Os usuários passaram a colocar seus programas e sua documentação no

Servidor da *Web*⁶ interna, protegidos do mundo exterior. Essas Internets internas receberam muitos nomes diferentes, tais como *Webs* internas, clones da Internet, *Webs* particulares, *Webs* corporativas, etc. Diz-se que em 1994 alguém da *Amdhal Corporation* usou o termo Intranet para referir-se à sua Internet interna. A mídia aderiu ao nome, passando a ser um termo de uso geral (Hills, 1997).

A Internet, a *Web* e as Intranets têm tido um crescimento espetacular. Em 1995, Ian Campbell, Diretor de Tecnologia da (*International Data Corporation IDC*), estimou em 100.000 o número de Servidores *Web* de Intranet, prevendo que, até o ano 2000, esse número aumentaria para 4,7 milhões. Em 1995, os navegadores eram aproximadamente dez milhões e Campbell previu que por volta do ano 2000 atingiriam 180 milhões (Hills, 1997).

3.2.3 Benefícios das Intranets

A aplicabilidade das Intranets é quase ilimitada. Dependendo do objetivo, alguns usos requerem somente páginas criadas como HTML, mas outras envolvem programação

⁶ É a máquina que faz o papel de repositório das informações contidas na Intranet. É lá que os clientes vão buscar as páginas HTML, mensagens de e-mail ou qualquer outro tipo de arquivo.

sofisticada e vínculos a bancos de dados. Listamos a seguir alguns exemplos de uso de Intranets, destacados por Hills (1997):

- Correio eletrônico;
- Diretórios;
- Gráficos;
- Boletins informativos e publicações;
- Veiculação de notícias;
- Relatórios e estatísticas;
- Informações sobre clientes e fornecedores;
- Documentação de usuário de sistema; e
- *Groupware* (grupo de trabalho) e *workflow* (fluxo de trabalho).

Parte da razão do grande interesse e desenvolvimento das Intranets deve-se aos benefícios que elas podem trazer à organização. Entre eles, quatro se destacam:

- Ganhos financeiros;
- Melhoria na eficiência da informação;
- Baixa implementação tecnológica; e
- Facilidade de uso (Jones, 1998).

Todos esses benefícios são tangíveis e mensuráveis, pois trazem resultados como economia de tempo e dinheiro. Também a segurança, flexibilidade e capacidade de tornar a empresa mais competitiva são benefícios que, apesar de

intangíveis, contribuem efetivamente para resultados positivos da organização (Hills, 1997, p. 27).

Com relação à literatura nacional, Teixeira (2000) cita um exemplo do uso das Intranets, enquanto ferramenta intra-empresarial. Segundo a autora, as Intranets começam a aparecer nas organizações de forma tímida e departamental, mas vêm se transformando num dos principais veículos de comunicação empresarial e de distribuição de serviços.

3.2.4 Os Grandes Mitos Para a Construção de Uma Boa Intranet

A implantação de uma Intranet provoca grandes mudanças no modelo de gestão de uma empresa, à medida que cria um clima participativo na ação gerencial, integrando gerentes e subordinados, de modo que a solução de problemas e as descobertas que a Intranet pode proporcionar em termos de produtividade sejam conjuntas, conscientes, flexíveis e abertas dentro de princípios de coerência, participação e envolvimento (Rodrigues, 2000). A efetiva participação de gerentes e subordinados é fundamental para a manutenção, o desenvolvimento e o sucesso de sua aplicabilidade. Além disso, a validade de uma Intranet poderá ser determinada pelo uso efetivo dessa ferramenta pelos usuários/clientes desta. O treinamento

dos usuários de uma Intranet é fundamental para seu uso correto, sem dispersões; neste aspecto, é possível identificar a relevância e a contribuição que o profissional da informação pode oferecer, pois trata-se de uma habilidade inerente à sua atuação, ou seja, treinamento de usuários e familiaridade com sistemas de informação.

Encontramos na literatura inúmeras referências sobre mitos e questões referentes à implantação e ao desenvolvimento de Intranets. Entre os inúmeros autores, podemos citar, como exemplo, McQueen & Dematteo (1999), Carr (1999), Nanfito (1997) Condon (1997) e Esplin (1997). A seguir, tentaremos sintetizar as questões mais freqüentemente identificadas na literatura, as quais devem ser consideradas antes, durante e depois da implantação de Intranets, para garantir sua qualidade e credibilidade, são elas:

- Como e para que usar Intranets? Necessidade de estabelecer políticas sobre quem é responsável por questões de infra-estrutura, conteúdo e ambiente de desenvolvimento, bem como que tipo de informações a Intranet irá conter , pois isto certamente evitará problemas futuros;
- Determinação e identificação das necessidades de infra-estrutura e de *Web Server*. Geralmente, a organização já possui um *Web Server* e uma infra- estrutura de acesso à Internet. Nesse caso, deve-se procurar estudá-los e adequá-los para o desenvolvimento da Intranet;

-
- Escolha de um *browser*. Muitas vezes, também, a organização já possui um previamente determinado, com o qual o profissional deverá familiarizar-se e tomar conhecimento de suas vantagens e limitações, que poderão influenciar na qualidade dos produtos e serviços que desenvolver;
 - Determinação e desenvolvimento das aplicações de softwares necessários;
 - Definição dos prós e contras do *firewall*⁷ da organização e suas políticas de segurança;
 - Preocupação com o treinamento dos usuários e trabalho em grupo;
 - Estudo e compreensão das questões referentes ao *Web design*, visando obter uma posição bastante crítica e flexível para garantir a ergonomia, intuitividade e correta distribuição/disponibilização da informação ;
 - Consideração constante, nos planos de trabalho, do tempo necessário para atualizar e fazer a manutenção da Intranet.

Resumidamente, esses são os principais tópicos abordados pelos autores quando se trata do desenvolvimento e da implementação de uma Intranet. Observados e planejados os tópicos anteriormente citados, todos os problemas referentes ao sucesso e à funcionalidade de uma Intranet podem não ser sanados, mas as possibilidades de problemas ou conflitos

⁷ Combinação de hardware e software, cujo papel é o de filtrar o trânsito de informações entre redes fechadas (como as de uma empresa) e a Internet. Impede que usuários não autorizados entrem nesta rede interna, via Internet, ou que dados de um sistema caiam na Internet, sem prévia autorização. Usa sistemas de monitoração que olham tudo o que entra e sai do Servidor e outros protocolos de segurança.

posteriores serão reduzidas, evitando-se prejuízos às opiniões e à credibilidade do projeto.

3.3 Os Profissionais da Informação e as Intranets

Como destaca Sosa (1998), a Intranet não é nenhum conceito completo, nem totalmente novo; nova é a dimensão que ela tem tomado e a forma de compartilhar a informação. Na verdade, Intranets são as mesmas redes já existentes, porém mais evoluídas, as quais provêm os tradicionais serviços de arquivos e impressão que as organizações vêm utilizando por anos, e que hoje são indispensáveis para seu funcionamento, pois adicionam novas capacidades que lhes possibilitam transformar significativamente a forma com que trabalham.

Ainda seguindo o raciocínio de Sosa, as Intranets podem ser muito sofisticadas ou muito simples, como a organização desejar. Podem ser combinadas com sistemas de correio eletrônico, bases de dados e outras aplicações. Podem ainda conectar-se entre si por meio da Internet, permitindo, pelo uso de uma configuração especial, que indivíduos externos à empresa acessem páginas predeterminadas.

De uma forma mais ampla, Burns (1999) afirma que já o advento da Internet levou todos os tipos de profissionais tradicionais, de médicos a advogados, a se sentirem os condutores do mundo da informação. A tecnologia facilitou bastante o acesso a dados muito restritos anteriormente. Desta forma, os bibliotecários perderam um pouco de sua identidade

como mediadores da informação. Citando Church, Burns faz uma revisão dos papéis que são mais relevantes para os profissionais da informação nesta nova realidade, ou seja, consultor, analista, facilitador/treinador, administrador de conteúdo de Intranet, analista de produto, elemento de marketing e administrador de conhecimento corporativo.

Para McQueen (1999) “as Intranets representam a fronteira mais fértil e inexplorada na qual os profissionais da informação podem adicionar valor”. Já Adourian (1997) defende que a tecnologia tem redefinido o papel do bibliotecário e trouxe grande campo de atuação para a gestão da informação, em particular, no caso das Intranets. Segundo esse autor, “o desafio da Intranet para os bibliotecários é a oportunidade para fazer o que eles sempre têm feito - assumir um papel de liderança na administração da informação nesta nova era”. Assim, é possível concluir que um profissional da informação que oculta um espírito empreendedor e que deseja ir além do ambiente tradicional para o qual escola de biblioteconomia o preparou, pode significar um grande ativo para qualquer organização (Zipperer, 1998).

Desta forma, como se pode observar por meio dos autores citados, o desenvolvimento tecnológico está trazendo inúmeras modificações na atuação dos bibliotecários dentro das

organizações, bem como no modo com que elas estão vendo esses profissionais.

Com a Internet, a informação tornou-se facilmente acessível num “*desktop*” (Basefsky, 1999). Bibliotecas que antes tinham o monopólio das informações foram consideradas um pequeno pedaço na “pizza informacional”. Ganhou-se muita informação em termos quantitativos, mas, no entanto, perdeu-se muito em qualidade. Exatamente neste ponto é que as habilidades do profissional da informação podem ser fundamentais, ou seja, para a recuperação da informação com qualidade.

É importante, desta forma, que os bibliotecários encarem as Intranets como nada mais do que Internets internas, o que de fato elas são, e saibam avaliar os benefícios que elas podem trazer para a organização. Entre eles, citamos:

- **Intranets poupam tempo:** uma vez que uma Intranet esteja instalada e funcionando, pode-se economizar muito tempo nos processos organizacionais de uma empresa, bem como melhorar sua eficiência, reduzindo consideravelmente a duplicação de esforços e disponibilizando a informação uma única vez, em benefício de todos;
- **Custos não são obstáculos:** as estatísticas indicam que a média de retorno de investimento em uma Intranet corresponde a mais de 1.000%, e o tempo de retorno é algo em torno de 6 a 12 semanas. Além disso,

Intranets requerem menos papéis, duplicação de esforços, instalação de softwares, e o treinamento feito uma única vez torna-se muito funcional;

- **Treinamento e tecnologia:** enquanto segurança, “*upgrade*” de computadores e incompatibilidade de “*softwares*” são importantes, e estes obstáculos podem ser facilmente resolvidos com as novas tecnologias e o treinamento.
- **Compartilhamento:** a Intranet desafia a estrutura de uma organização, retirando a informação de poucas mãos e colocando-a nas mãos de muitos. Assegurar que todos tenham acesso a documentos disponibilizados numa Intranet requer uma boa ferramenta de pesquisa e índice, pois elas tornam-se obsoletas se não forem facilmente navegáveis (Adourian, 1997).

Considerando-se os pontos anteriormente assinalados, pode-se afirmar que os maiores impactos que a Intranet trouxe para o profissional da informação resumem-se em cinco tópicos principais, a saber:

- Interesse, conhecimento e domínio de tecnologia da informação;
- Maior exposição e participação do profissional da informação nas políticas internas da organização;
- Iniciativa na busca de soluções para problemas que já existem ou que possam surgir;
- Atuação como elemento de marketing das Intranets, divulgando, informando e treinando os usuários; e

-
- Abandono do papel de guardião da informação para se tornar um aliado na construção de informação inteligente e competitiva, para estabelecer parcerias com os tomadores de decisão.

3.4 Limitações e Obstáculos para Assumir um Novo Papel Profissional: Reflexões em Face da Realidade Brasileira

Durante o mês de fevereiro de 1997, uma pesquisa informal conduzida por 18 bibliotecas ligadas a uma *mail list*⁸ examinou as experiências práticas de bibliotecários especializados com a administração e o manuseio de Intranets. Dos 95 bibliotecários que responderam à pesquisa, 59% já tinham uma Intranet funcionando, 27 % planejavam implantar uma brevemente e 14% indicavam que não tinham planos para uma Intranet naquela ocasião (Adourian, 1997).

Embora possa ser denominada como uma pesquisa exploratória, os dados acima apontados permitem avaliar o papel que os bibliotecários estão assumindo na realidade dos países de Primeiro Mundo. Nenhum desses papéis é novo: eles podem ter sido nomeados diferentemente, porém não são estranhos às habilidades que os bibliotecários possuem. São eles:

- Gestor da Informação e Administrador *Web*;
- Promotores e Membros de Comitês;
- Editor, Analista de Conteúdos e Avaliador;
- Autor *Web*;
- Treinador; e

⁸ Grupo de discussão em que as mensagens são distribuídas via correio eletrônico. O mesmo que Lista de discussão.

- Indexador e Catalogador.

Para executar essas atividades, os bibliotecários precisam buscar suporte da administração e do staff principal da organização. Ao mesmo tempo, devem estabelecer parcerias com aqueles que poderão dar suporte e ajudá-los na implantação de uma Intranet. Precisam, também, olhar para outros locais nos quais já existem Intranets instaladas, para a obtenção de conselhos e/ou idéias.

Adourian (1997) afirma que os profissionais da informação possuem habilidades, conhecimento e experiência para se tornarem a força atuante por trás da Intranet de uma organização. Também possuem aptidões e compreensão da cultura das empresas na qual atuam, além de habilidades organizacionais e tecnológicas para efetivamente administrarem uma Intranet. É necessário que o valor verdadeiro de uma informação seja filtrado e reconhecido para ser disponibilizado numa Intranet; portanto, ninguém melhor que um bibliotecário para determinar o conteúdo de uma Intranet.

Todas essas observações, no entanto, têm muito mais relevância em sua aplicação quando se pensa na realidade do Primeiro Mundo, onde grande parte dos cursos de Biblioteconomia e Ciência da Informação são oferecidos como pós-graduação, ao contrário da realidade brasileira. Pelo que se

pode depreender da literatura estudada, esta diferença acadêmica leva aqueles profissionais a assumirem com mais propriedade e conhecimento um papel decisivo dentro de seu campo de atuação. Isto pode certamente representar uma limitação para os profissionais brasileiros, que são formados em cursos de graduação e não possuem, em geral, domínio ou conhecimentos específicos de contexto (necessidades informacionais específicas) e conteúdos (domínio da área de atuação da empresa).

Embora a literatura especializada em língua portuguesa ainda não apresente estudos de casos específicos sobre a atuação de bibliotecários brasileiros na administração efetiva de Intranets, sabe-se que vários profissionais estão já colaborando ativamente nesses ambientes.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1 O Que é Gestão do Conhecimento

O ambiente competitivo das empresas está tomando nova dimensão, intensificando-se em áreas que incluem inovação de produtos e relacionamento com clientes e fornecedores num mercado global. Passa a ser crítica a habilidade da empresa em lidar com o conhecimento que possui, ou de que necessita sobre suas operações e mercado, e utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos.

Neste novo ambiente, as empresas estão sendo compelidas a melhorar e cuidar do conhecimento existente na organização e na mente dos seus empregados, como um novo tipo de ativo empresarial.

É então necessário um novo modelo para gerir o conhecimento como um ativo. Este modelo denomina-se Gestão do Conhecimento (Korowajczuk, 2000).

Davenport e Prusak (1998) esclarecem que o interesse por esse conhecimento, no âmbito das organizações, teve início a partir da constatação de que o valor de mercado de diversas empresas como Lotus, *Microsoft*, Nokia, Skandia, etc. é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico, ou seja, instalações, maquinário e equipamentos. O valor total das ações dessas empresas incorpora valores intangíveis, tais como o valor das marcas, as patentes registradas, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, as suas relações com os clientes, etc. As empresas voltaram-se para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível.

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 1990 e logo se espalhou. Trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor. Ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, ajuda os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar à ação. Trata-se, também, da prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. A Gestão do Conhecimento é algo muito mais difícil do que se pode imaginar, principalmente devido à

tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com outros (Management Review, 1999).

Segundo o *Knowledge Management Glossary* (1997), Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de procura, seleção, organização, análise e disponibilização da informação, de modo que se possibilite aos trabalhadores de uma organização a compreensão necessária e suficiente numa área de interesse específico.

A Gestão do Conhecimento, em linhas gerais, pode ser resumida como um conjunto integrado de ações que visa a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização. Essas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos e, principalmente, nas pessoas através de suas experiências, habilidades, relações pessoais e fundamentalmente, de suas vivências.

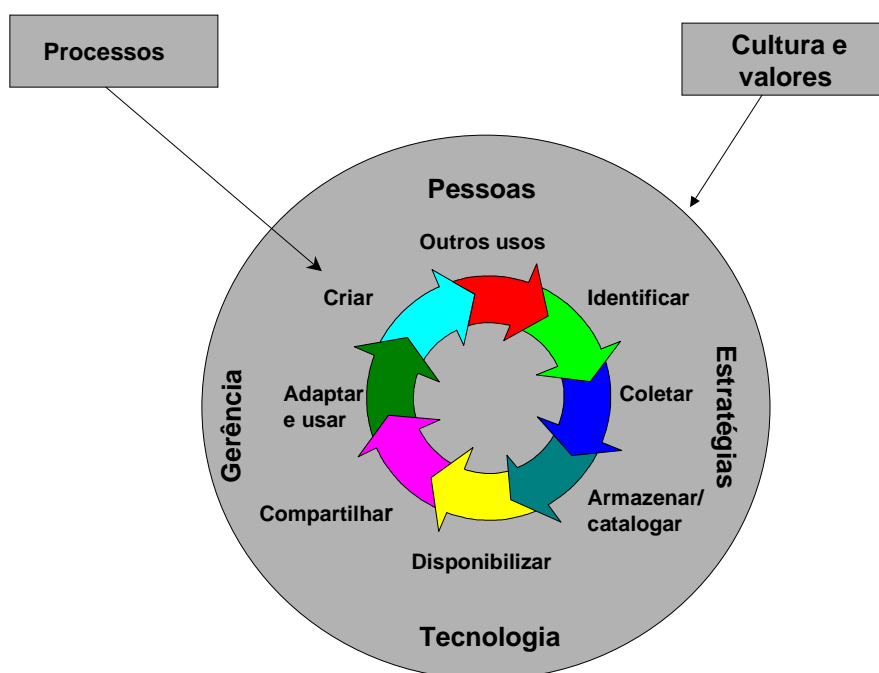
Numa abordagem prática, a Gestão do Conhecimento refere-se à identificação e ao mapeamento do capital intelectual de uma organização. O capital intelectual é a soma de capital estrutural e humano, indicando capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano, levando à capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior (HSM *Management*, 2000). A Gestão do Conhecimento leva ainda à geração de novos conhecimentos que ofereçam vantagens

competitivas no mercado, tornando acessíveis grandes quantidades de informações corporativas. Possibilita, também, o compartilhamento das melhores práticas por meio de recursos tecnológicos, dentre os quais podemos destacar as Intranets e o *groupware*. A Gestão do Conhecimento aumenta a inovação na organização, o tempo de resposta, a competência e a eficiência das ações.

Podemos ainda dizer que o objetivo da Gestão do Conhecimento é possibilitar que as pessoas contribuam para o conhecimento coletivo da empresa, retirando dele o que precisam para seu autodesenvolvimento e, ao mesmo tempo, o aperfeiçoamento das operações e do desempenho organizacionais.

A figura a seguir tenta mostrar, de forma resumida, as condições básicas para a aplicação de uma cultura de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Figura 2 - Gestão do Conhecimento nas organizações



Fonte: Moura (2000) www.ddic.com.br (22/07/2000)

Segundo revisão bibliográfica elaborada por Nascimento (1999), observou-se que a Gestão do Conhecimento aproxima-se muito mais de uma política a ser aplicada pelas organizações, dentro de contextos específicos, exigindo análises prévias e constantes revisões, não sendo tarefa fácil.

Stewart (1998, p. 52) destaca que existe um grande problema ao tentar identificar e gerenciar os ativos baseados no conhecimento, pois é como tentar pescar com as mãos. Não é impossível, mas torna-se extremamente difícil capturar o objeto de esforço.

“A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que exige inovação contínua. Como o ambiente competitivo e as preferências do cliente mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto.” (Nonaka e Takeushi, 1997, p.139).

Outro fator a ser cuidadosamente considerado trata das realidades sociais, econômicas e políticas que devem ser levadas totalmente em conta para o entendimento dos mercados do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998, p. 31).

O tema central da Gestão do Conhecimento, segundo pesquisa realizada nos EUA pela Management Review em 1999, é aproveitar os recursos que já existem na empresa, para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas, em vez de tentar reinventar a roda. As empresas normalmente escolhem um ou mais dos seguintes caminhos para trabalhar com a Gestão do Conhecimento:

- Capturar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes e direitos autorais;
- Coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *know-how* e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.;
- Criar um ambiente de aprendizado interativo, no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

Gestão do Conhecimento é, assim, um grande diferencial competitivo na era digital, já que se trata da vantagem que uma organização detém sobre as demais organizações, em particular sobre os concorrentes, e que lhe assegura êxito temporário ou duradouro. As fontes de diferencial competitivo podem ser divididas em 2 partes. São elas:

Os recursos quantificáveis, passíveis de troca e de imitação, tais como: ativos, capital, tecnologia, marca, economias de escala; e

Os recursos não quantificáveis, não passíveis de troca ou imitação, tais como: competências, experiências, sistemas de trabalho, estilo de gestão, e isto é **conhecimento** (Salim, 2000).

4.1.1 Tipos de Conhecimento

Na conceituação da Gestão do Conhecimento, é necessário entender os conceitos de conhecimento explícito e conhecimento tácito. Para Takeushi e Nonaka (1997), o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, e assim difícil de ser formulado e comunicado. Quanto ao conhecimento explícito ou codificado, o mesmo é transmissível em linguagens formal e sistemática. O conhecimento explícito pode ser armazenado, processado e disseminado eletronicamente. Engloba mais dimensões do que dados, como visão e contexto, história e experiência pessoal. Já o conhecimento tácito é o

conhecimento acumulado por intuição, experiência, *feedback* e *know-how*, tendo dimensões técnicas e cognitivas.

O conhecimento explícito pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em *afirmações* gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Porém, o conhecimento tácito, aquele difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. Trata-se do conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, e envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (Takeushi e Nonaka apud Teixeira, 2000).

Muito se tem falado sobre os dois tipos de conhecimento. Alguns autores afirmam que é possível transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio do uso de ferramentas tecnológicas. Após visitas a organizações como KPMG, Motorola, Ericsson e troca de experiências por meio de participações em fóruns, chats, seminários, etc., sentimos ser possível afirmar que, nos processos de captação, estruturação, compartilhamento e disponibilização do conhecimento, as tecnologias da informação representam 20% dos esforços, enquanto que as metodologias desenvolvidas garantem 80% de sucesso neste processo.

Transformar o conhecimento tácito em explícito é tarefa de grande dificuldade, à medida que as experiências e ações das pessoas estão diretamente relacionadas à suas vivências únicas, valores e princípios individuais. É deste conjunto que surgem as ações e experiências profissionais. O que a Gestão do Conhecimento torna possível é o mapeamento de especialidades, competências pessoais, conhecimentos valiosos e imprescindíveis para a organização, relacionamentos pessoais com clientes e fornecedores, disponibilizando, por meio de sistemas automatizados, tais informações. A partir daí são necessários observação e aprendizado “*in loco*” do tipo de atuação e relacionamento dos funcionários, tanto com outras pessoas quanto com as situações. Este compartilhamento de conhecimento leva à aprendizagem mútua e, por conseguinte, ao fortalecimento da organização diante de seus competidores e do aperfeiçoamento de suas operações, melhoria do desempenho e identidade cultural.

4.2 Conceitos da Gestão do Conhecimento

4.2.1 Dados, Informação e Conhecimento

Para entender efetivamente a Gestão do Conhecimento, faz-se necessário diferenciar três conceitos relacionados: dados, informação e conhecimento. Para tal, serão tomadas por base as definições de Davenport & Prusak (1998, 2-7):

- **Dados** são um conjunto de atributos ou símbolos distintos e objetivos, relativos a eventos. Em um contexto empresarial, os dados podem ser descritos como registros estruturados de informações;
- **Informações** são dados dotados de significado dentro de um contexto. No contexto empresarial, a informação pode ser descrita como um termo que permite a tomada de decisão e execução de uma ação, devido ao significado que tem para aquela empresa; e
- **Conhecimento** deriva da informação, da mesma maneira que informação deriva de dados; o conhecimento é gerado a partir da interação de um conjunto de informações obtidas externamente a ele, com o conhecimento e as informações existentes em seu cérebro.

O esquema abaixo visa a exemplificar a cadeia de valor do conhecimento.

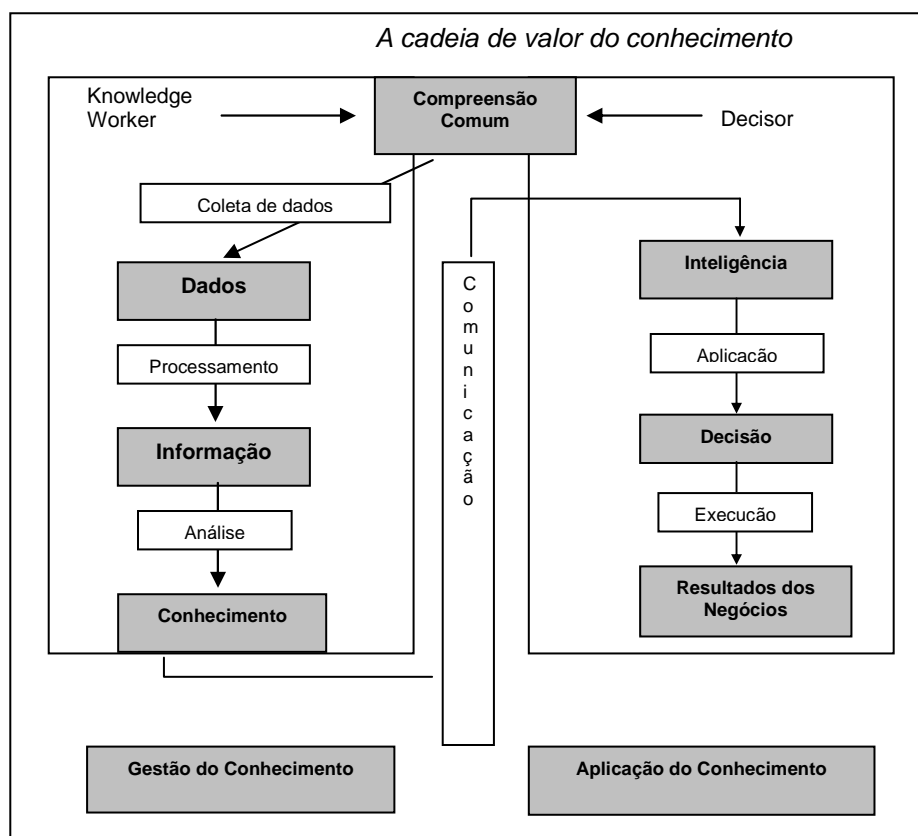


Figura 3 - Esquema da cadeia de valor do conhecimento

Fonte: Powell, T.W adaptado por Brasileiro (2001)

4.2.2 Ativos Intangíveis

A arena da Gestão do Conhecimento pode ser entendida com mais facilidade, reexaminando os conceitos de ativos intangíveis, introduzidos por Karl Sveiby.

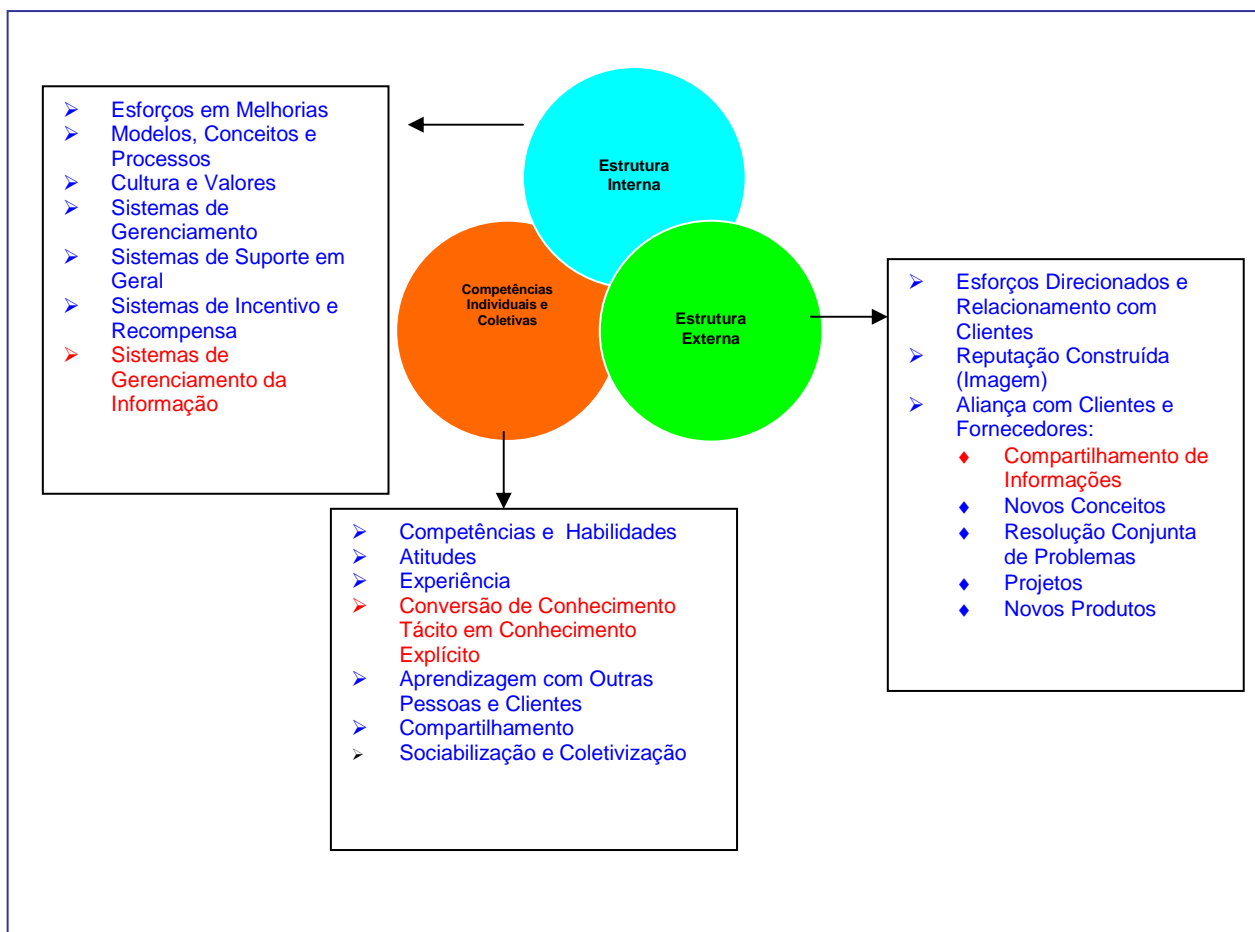
Segundo o autor, o objetivo primordial ao medir ativos intangíveis, como a Gestão do Conhecimento, é aprender a conhecer realmente a empresa e saber como ela funciona. A Gestão do Conhecimento pode criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para que tal ocorra, é necessário visualizar a

empresa em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento (Sveiby, 2000).

Todos os ativos e estruturas, sejam eles tangíveis ou intangíveis, são resultantes da atividade humana. Os resultados das ações das pessoas, com o objetivo de serem apresentadas ao mundo, podem ser tangíveis (cultivar jardins, um carro novo, etc.) ou intangíveis (idéias, relacionamentos com outras pessoas, etc.). Para que isso ocorra, os indivíduos criam estruturas internas e externas para se expressarem. Por outro lado, como são as pessoas os verdadeiros agentes nos negócios, as empresas também criam estruturas internas e externas. Além disso, devido ao fato de as pessoas terem capacidade de agir numa grande variedade de possíveis situações na empresa, elas aumentam o seu valor. Por isso, a competência do funcionário é também um ativo intangível (Barroso, 2000).

Quando falamos da Gestão do Conhecimento é preciso observar as estruturas envolvidas no processo de mapeamento das competências individuais e coletivas. O esquema abaixo busca mostrar esta relação entre os três ativos intangíveis, que estão em permanente interdependência.

Figura 4 - Os Três Ativos Intangíveis da Gestão do Conhecimento



Fonte: Moura (2000) www.ddic.com.br (22/07/2000).

Como podemos observar, nos três momentos de intersecção dos ativos intangíveis, identificam-se a importância e a necessidade de um profissional que trafegue confortavelmente pelas áreas de sistemas de informação, identificação de pessoas, habilidades e competências e fundamentos para capturar e disponibilizar dados e informações, propiciando o compartilhamento de conhecimento na organização. Vemos, no profissional da informação, possibilidades de forte engajamento

nestas atividades, com possibilidades de reconhecimento e sucesso.

4.3 Princípios da Gestão do Conhecimento

Os princípios da Gestão do Conhecimento, segundo Takeushi e Nonaka (1997) são:

1. O conhecimento não tem origem e reside na cabeça das pessoas;
2. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
3. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
4. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
5. O suporte da direção e os recursos são fatores essenciais;
6. As iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa- piloto;
7. As aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa; e
8. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Em relação aos princípios acima, uma primeira observação refere-se à expressão Gestão do Conhecimento, de amplo uso atualmente. Muitas técnicas vêm sendo discutidas quanto à aplicação da tecnologia para a solução dos aspectos que envolvem o conceito. Porém, vale lembrar mais uma vez que o conhecimento reside na cabeça das pessoas, sendo resultado de sua próprias experiências e atitudes; indo mais além, pode-se dizer que ele é fruto da vivência de cada um, sendo, portanto, exclusivo e individual.

A tecnologia pode e deve ser usada intensamente como facilitadora e integradora dos processos de Gestão do Conhecimento estipulados pelas organizações, porém exige conhecimento e domínio de suas potencialidades, para que sejam extraídos máximos benefícios de sua aplicação. É inegável, assim, a importância do suporte da alta direção para o sucesso das iniciativas de Gestão do Conhecimento. Como existe uma tendência natural das pessoas de guardarem seu conhecimento a sete chaves, a conscientização e o exemplo das esferas superiores quanto ao compartilhamento das informações são obrigatórios para o sucesso da iniciativa na empresa. Além disso, programas de recompensa e reconhecimento são fundamentais, o que envolve diretamente a área de Recursos Humanos. É preciso tomar muito cuidado com programas que buscam envolver as pessoas como efetivos colaboradores, tomando os devidos cuidados com a tendência “mercenária” que pode surgir.

4.4 Utilizando a Gestão do Conhecimento

A literatura especializada apresenta alguns exemplos de aplicação da Gestão do Conhecimento, que resultaram em ganhos para os usuários e, principalmente, para as empresas.

Usando um sistema para realçar a estratégia de venda e apoiar o pessoal de vendas nos pontos fracos identificados, a Dell Computer, companhia americana líder no ramo de venda de computadores, por meio da tecnologia da informação, passou a apoiar os processos de aprendizado dos funcionários envolvidos com as vendas pelos correios. Com essa finalidade, um banco de dados com o perfil dos clientes foi desenvolvido, permitindo vendas e assistência técnica personalizadas e garantindo, assim, um nível muito produtivo de atendimento aos clientes (McGee e Prusak, 1994 apud Barroso, 2000). Da mesma forma, a OTIS Elevadores utiliza um sistema similar ao da Dell e, também, um banco de dados para coletar, classificar e disseminar, online, problemas e soluções do seu dia-a-dia aos seus engenheiros e técnicos. Essas informações são também realimentadas aos projetistas e engenheiros de produção, para conceber e desenvolver elevadores mais seguros e confiáveis.

Os benefícios mais notáveis da Gestão do Conhecimento envolvem economias ou ganhos monetários. O foco da Dow Chemical na melhor gestão das patentes da

empresa gerou resultados que ficaram visíveis em seus balanços. A Texas Instruments teve sucesso similar quando perseguiu a estratégia de aumentar sua receita por meio do licenciamento de patentes e da propriedade intelectual (Davenport & Prusak, 1998, pág. 188).

A Hewlett-Packard também desenvolveu um sistema de Gestão do Conhecimento para revendedores de computador, reduziu substancialmente o número de chamadas de solicitação de suporte humano e, portanto, o número de pessoas necessárias na área de suporte.

Assim, pode-se afirmar que os benefícios do desenvolvimento e da implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações são inúmeros e facilmente identificáveis, bem como mensuráveis a médio e longo prazos, conforme os exemplos anteriormente citados. Além disso, tratando-se de um domínio interdisciplinar, a Gestão do Conhecimento envolve profissionais de todas as áreas da empresa, e beneficia-se muito pelas especialidades específicas de colaboradores com competências inerentes à sua formação e experiência nos negócios ou, ainda, no dia-a-dia da empresa.

4.5 Bibliotecários X Gestão do Conhecimento

De acordo com Davenport & Prusak (1997), muitos bibliotecários e profissionais da Informação já se transformaram em profissionais do conhecimento. Segundo a Arthur Andersen, citada por Chase (1998), os papéis emergentes destes novos profissionais do conhecimento incluem:

- Perito Tecnológico - Assegurando que os membros da comunidade do conhecimento entendam e usem no seu máximo potencial a tecnologia disponível. Trata-se de um papel de liderança e treinamento tecnológico;
- Catalogador/Arquivista - Organizando a informação que atenda às necessidades da comunidade do conhecimento; organizando a informação numa base de dados, construindo uma base de conhecimento institucional do grupo e melhorando a eficiência;
- Guia - Orientando os membros da comunidade do conhecimento a divulgar informação, quando apropriado, e manter alto nível de fontes de informação fora da comunidade;
- Explorador - Buscando informações úteis para a comunidade do conhecimento, trazendo-o para a base de conhecimento da empresa;
- Bibliotecário Pesquisador - Ajudando os usuários a definir suas necessidades de informação, priorizando as informações altamente relevantes das informações apenas interessantes, de acordo com as necessidades dos usuários; e

-
- Analista - Adicionando valor à informação, criando um contexto para o entendimento e trazendo novas questões de interesse para análise e estudo.
 - David Skyrme e Debra Amidon, autores de *Creating the Knowledge-Based Business*, criaram sua lista própria de papéis para profissionais do conhecimento, baseada em suas observações da nova organização intensiva do conhecimento (Chase, 1998), são elas:
 - Engenheiro do Conhecimento - Identifica ou mapeia o conhecimento tácito e explícito, para capacitar sua classificação e disseminação;
 - Editor do Conhecimento - Refina conhecimento explícito em formatos que facilitem subseqüentes acessos e usos. O editor do conhecimento seleciona fontes de informações internas e externas, sintetiza e adapta aos padrões de compartilhamento dentro da organização;
 - Analista do Conhecimento - Age como um link entre o cliente interno ou externo e a base do conhecimento. Possui boas habilidades interpessoais, vontade de ajudar os outros e facilidade de comunicação;
 - Navegador do Conhecimento - Sabe onde os repositórios de informação encontram-se dentro da organização. Em alguns casos, os navegadores do conhecimento agem como mentores para novos analistas do conhecimento.
 - Coletor de Conhecimento - Acessa fontes externas de conhecimento e as direciona para os clientes dentro da organização. Este papel descreve bem o trabalho dos bibliotecários tradicionais.
 - Corretor do Conhecimento - Assim como o navegador e coletor, este elemento, usualmente, tem boa rede de contatos dentro e fora da empresa; e

-
- Gerente de Ativo do Conhecimento - Identifica, avalia e gerencia um portfólio de ativos do conhecimento, como patentes, marcas, copyright, etc.

De uma certa forma, pode-se argumentar que esses “novos” papéis e funções são nada mais, nada menos, que novos rótulos para trabalhos já existentes.

A emergência da empresa inteligente e o predomínio de trabalhadores do conhecimento como criadores de riqueza oferecem aos bibliotecários uma oportunidade única de se reinventarem como profissionais de valor agregado. Muito mais do que se tornarem gerentes do conhecimento, editores ou analistas - e sobreviver com baixos salários dentro da hierarquia da organização - a oportunidade está nas mãos dos bibliotecários para se transformarem em navegadores do conhecimento bem pagos.

Um navegador do conhecimento pode ser conectado, como uma aranha, no centro de uma gigantesca rede do conhecimento. Uma rede de trabalho eletrônica, composta por clientes internos e externos, experts no assunto, nas bases de conhecimento, etc., será a premissa para as atividades virtuais do navegador do conhecimento.

Segundo Chase (1998), bibliotecas e Centros de Informação não estão imunes às forças que estão transformando as organizações. De fato, elas são a linha de frente da revolução digital traduzida pela Internet, Intranet, tecnologias multimídia,

etc. Hoje, o compartilhamento da informação dentro das organizações é sinônimo de vantagem competitiva, e os bibliotecários estão sendo treinados para trabalhar tanto com informação como com conhecimento, numa variedade de formatos. Os bibliotecários podem entender as diferenças entre informação e conhecimento, e têm antecedentes, conhecimentos técnicos e habilidades para tomar a liderança na criação da empresa inteligente.

Uma análise das colocações dos autores acima descritos, dentro do contexto da realidade brasileira, leva-nos à reflexão sobre alguns fatores que implicam diretamente a possibilidade de o profissional da informação assumir papéis de liderança quanto à Gestão do Conhecimento nas organizações. A literatura norte-americana traz inúmeros exemplos de casos nos quais bibliotecários assumem papéis de líderes de equipes ou projetos; no entanto, tal realidade está diretamente relacionada com a formação acadêmica destes, diferente da formação e do programa curricular que conhecemos no Brasil. Além disso, inúmeros cursos, sejam eles *lato* ou *strictu sensu*, são oferecidos, permitindo assim um refinamento das competências dos profissionais da informação, independentemente de sua graduação.

A leitura da bibliografia levantada, especialmente a internacional, leva-nos a acreditar na hipótese de que, realmente, o profissional da informação naquele país está apto a assumir responsabilidades quanto aos processos de desenvolvimento e implantação

de Gestão do Conhecimento, bem como de expert ou instrutor tecnológico, ou seja, aquele que pode definir ou decidir-se pelo uso da melhor tecnologia, que será sua aliada quanto à disponibilização do conhecimento empresarial. Resta-nos saber, a partir do estudo de caso selecionado, se esta realidade aproxima-se da realidade brasileira, na qual a formação acadêmica do profissional difere da norte-americana, além dos fatores econômico-sociais do País, que também divergem, em muito, dos existentes nos Estados Unidos.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

5.1 Aspectos Conceituais

Buscaremos, neste estudo, analisar uma experiência prática da atuação de Bibliotecários/Profissionais da Informação na área de Gestão do Conhecimento, observando o quanto este Profissional pode se valer da tecnologia da Informação - neste caso específico, a Intranet - para facilitar seu trabalho. Assim, pode-se dizer que essa abordagem representa a complementação da abordagem teórica, com a descrição de experiência prática.

Existem diversas formas nas quais os métodos de pesquisa podem ser classificados; porém, os mais comuns são a quantitativa e a qualitativa. Martucci (1996) ressalta que a abordagem qualitativa de pesquisa é uma metodologia que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo de percepções pessoais. As questões de pesquisa são formuladas com o objetivo de investigar o fenômeno em sua

completa complexidade, em seu contexto ecológico natural, e buscar sua compreensão a partir da perspectiva dos sujeitos.

Triviños, 1990 apud Prado, 1999 aponta que um estudo é exploratório, porque permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um problema específico, aprofundando seus estudos nos limites desta realidade. Busca antecedentes e maior conhecimento, para em seguida planejar a pesquisa descritiva. Nesse sentido, um dos métodos utilizados para descrever uma determinada realidade é o “estudo de caso”, sendo este caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 1991).

Dentro da tipologia dos Estudos de Casos Qualitativos, citada por Martucci (1996), temos:

Estudos de caso de organizações numa perspectiva histórica: incidem sobre uma organização específica, ao longo de um período de tempo, relatando seu desenvolvimento;

Estudos de caso comparativos: dois ou mais estudos de caso são realizados e depois comparados e contrastados, cujos ambientes são escolhidos segundo a presença ou ausência de algumas características particulares;

Estudos de caso múltiplos: estudos realizados em variados ambientes, com o objetivo de demonstrar a possibilidade de generalização ou de diversidade;

Histórias de vida: estudo de trajetórias pessoais e profissionais, abarcando a vida inteira ou focalizando um período específico da vida ou um aspecto particular, por meio de entrevistas exaustivas com uma pessoa;

Para coletar a narrativa na 1ª pessoa; e

por fim, no caso específico desta pesquisa:

Estudos de caso de observação: cujo foco centra-se numa organização particular ou em algum aspecto particular desta organização, sendo baseados em observação participante. Assim, focalizam um lugar específico dentro da organização, um grupo específico de pessoas e uma atividade da organização.

O estudo descritivo pretende buscar a realidade por meio de entrevista no ambiente no qual as atividades são desenvolvidas, com relação a fatos e fenômenos envolvendo bibliotecários. No caso deste estudo específico, centralizamos nossa atenção nos processos de mapeamento do conhecimento, a participação efetiva do bibliotecário nesses processos e a disponibilização dos resultados deste mapeamento por meio da Intranet.

5.2 Seleção e Critérios do Caso Estudado

A identificação dos profissionais de informação atuantes nos processos de Gestão do Conhecimento foi realizada inicialmente pelos destaques recebidos por esses profissionais, traduzidos em palestras e apresentações em eventos da área de Ciência da Informação. Lembramos ainda que, devido ao trabalho profissional da autora do presente estudo, envolvida diretamente com grupos atuantes, tanto em Inteligência Competitiva quanto em Gestão do Conhecimento do Grupo Telefonica no Brasil, ela teve a oportunidade de visitar várias organizações, realizando o chamado *benchmarking*, ou seja, buscando conhecer os processos nelas aplicados, bem como o perfil das pessoas neles envolvidos.

Considerando-se os fatos acima descritos, a empresa Ernst & Young Auditoria foi escolhida. Desta forma, o estudo foi iniciado nessa empresa, centrando-o na bibliotecária Maria Cecília Rizzi, coordenadora do Center for Business Knowledge - CBK. No entanto, pouco tempo depois de iniciados os contatos, infelizmente, devido ao súbito afastamento dessa profissional da informação da empresa, três meses antes da conclusão desta pesquisa, foi necessário identificar outra organização que apresentasse as mesmas características da primeira. Felizmente, isso pôde ser realizado satisfatoriamente na KPMG Brasil.

Vale também salientar que a KPMG Brasil respondeu à solicitação de última hora de forma bastante rápida e sem burocracia, após breve contato telefônico com a Bibliotecária-Gerente, Maria Luiza Guerra da Silva, e com o Diretor-Geral de Conhecimento - *Chief Knowledge Officer* - CKO, Lúcio Pedro Mocsányi. Após o primeiro contato, foram encaminhados e-mails para ambos, solicitando autorização oficial para a realização do estudo, o que foi prontamente atendido.

Como mencionado, o presente estudo buscou selecionar um caso de destaque para validar as hipóteses desta pesquisa, descrevendo uma situação complexa e efetiva de atuação de Profissionais da Informação na Gestão do Conhecimento e uso das tecnologias da Informação, ou melhor, das Intranets. Desta maneira, o requisito foi plenamente satisfatório, com o estudo de caso do *Knowledge Center* da KPMG Brasil.

A seleção do caso foi também baseada nos seguintes critérios:

- a. A empresa mantenedora ocupa posição de destaque em seu setor de atuação, estando mundialmente classificada entre as “*big five*”;
- b. A posição hierárquica de maior destaque no *Knowledge Center* é ocupada por uma bibliotecária e esta é responsável pela gerência de uma equipe de trabalho essencialmente multidisciplinar;

-
- c. A Bibliotecária-Gerente do *Knowledge Center* da empresa responde e está diretamente relacionada à figura de um *Chief Knowledge Officer - CKO*, caso este peculiar na realidade brasileira, uma vez que o cargo do *CKO*, além de ser raro nas empresas nacionais, tem sempre uma relação mais próxima com a área de Tecnologia da Informação.

Ressaltamos também que, conforme poderá ser observado com a descrição do estudo de caso, o *Knowledge Center* da KPMG apresenta um escopo de atuação ampliado, produtos e serviços complexos e de destaque e um ambiente organizacional inovador.

5.3 Estratégia de Coleta de Dados

A coleta de dados que possibilitou o estudo de caso foi realizada a partir dos seguintes passos:

- a. Análise dos documentos gerados pela empresa mantenedora do *Knowledge Center* (folhetos internos de divulgação, catálogos institucionais, produtos externos em forma de boletins e informativos para áreas especializadas onde atua, *homepage* da empresa na Internet, etc.);
- b. Análise de questionário, enviado via *e-mail* à Bibliotecária-Gerente do *Knowledge Center* e ao *CKO* da empresa;
- c. Entrevistas pessoais realizadas com a Bibliotecária-Gerente e alguns dos profissionais atuantes no departamento, além do *CKO* da empresa e sua assessora; e
- d. Esclarecimento de dúvidas por meio de contatos telefônicos, *e-mails* trocados com todos os envolvidos na pesquisa-entrevista, o que tornou-se documentação de grande valia para a análise dos dados e posteriormente para a elaboração das informações geradas neste estudo.

Quanto à escolha da entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados, optamos por esse tipo de abordagem, devido à possibilidade de observação *in loco* e a possibilidade de espontaneidade por parte dos entrevistados.

Como apontado por Martucci (1996):

“A coleta de dados também é prevista no projeto, e suas principais formas na pesquisa qualitativa ocorrem através da observação participante e da entrevista em profundidade. A observação participante corresponde aos encontros com os sujeitos, passando muito tempo no território deles, no seu ambiente natural, onde desenvolvem suas atividades cotidianas. A entrevista consiste na conversa intencional entre duas ou mais pessoas, dirigida por uma delas, com o objetivo de obter informações sobre as outras. Na pesquisa qualitativa, a entrevista tem um formato próprio, com o objetivo de coletar dados descritivos na linguagem própria do sujeito, para permitir a compreensão sobre a maneira de como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.”

O esquema utilizado para a realização da entrevista é apresentado no Anexo 1.

6 ESTUDO DE CASO: KPMG AUDITORES INDEPENDENTES⁷

6.1 Caracterização da Empresa

A KPMG é uma Empresa de auditoria e consultoria multinacional, que presta serviços multidisciplinares em diversos segmentos de mercado, estando presente em 159 países e contando com mais de 100.000 especialistas ao redor do mundo.

¹ Este estudo de caso foi elaborado tendo como base as entrevistas realizadas com a equipe do Knowledge Center, consulta à *homepage* da Empresa na Internet, Intranet, publicações internas, troca de e-mails com os funcionários da Empresa e entrevista com a assessora do Diretor-Geral de Conhecimento - CKO e com o próprio CKO.

Segundo informações extraídas da *homepage* da Empresa, sua política objetiva oferecer aos clientes soluções e estratégias para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico e concorrido.

Dentro do mercado global e dinâmico, a KPMG busca atuar antecipando-se às mudanças econômicas e financeiras em todos os países. Com investimentos constantes em novas tecnologias, no compartilhamento de suas experiências, nos conhecimentos em âmbito global, além de recursos humanos altamente capacitados, a KPMG objetiva ajudar as empresas a se posicionarem e se destacarem na nova economia de informação.

KPMG é a abreviação dos nomes de seus principais fundadores. Possui escritórios no mundo inteiro e sua matriz mundial está localizada em Nova York.

6.2 Breve Histórico da KPMG Auditores Independentes

A KPMG Brasil nasceu da fusão de três empresas com grande tradição na comunidade de negócios: a Klynveld Main Goerdeler, presente no país desde 1982, a Peat Marwick & Mitchell, com atuação desde 1915 e a Roberto Dreyfuss, Empresa brasileira fundada em 1943.

Formada em 1º de julho de 1987, a KPMG está presente em 9 cidades do Brasil, com mais de 900 profissionais, 673 profissionais especializados e 239 funcionários da área administrativa.

Seus principais serviços são:

1 - [Assurance](#) - Auditoria

Para garantir confiança e transparência nos relatórios financeiros destinados à comunidade, a KPMG examina as informações e os dados das empresas com critérios objetivos. Esse enfoque é dado na auditoria de clientes dos mais variados ramos de atividade, enfatizando o entendimento dos negócios, a análise dos riscos e as necessidades específicas, por meio de técnicas modernas, desenvolvidas nacional e internacionalmente. São realizados, também, a avaliação de empresas, os estudos para aquisição, a avaliação de sistemas de controles internos e a preparação de demonstrações financeiras.

2 - [Financial Advisory Services \(FAS\)](#) - Serviços de Transações Corporativas

Assessoria em processos de aquisição e fusão. Líder mundial em serviços de transações corporativas, a KPMG foi também contemplada com o primeiro lugar no ranking da *Securities Data Company*, como líder mundial em assessoria a fusões e aquisições, pelo sexto ano consecutivo. No Brasil, a KPMG Corporate Finance é uma das líderes de mercado, assessorando clientes em várias transações de médio e grande portes, criando um mapeamento do interesse dos investidores internacionais no Brasil, bem como dos planos de expansão dos investidores nacionais. Além da assessoria em fusões e aquisições, oferece serviços nas áreas de avaliações de negócios, recuperação de empresas, investigação de fraudes e diligência.

3 - TAX - *Impostos*

Assessoria na interpretação e aplicação das normas tributárias e legais, nos países em que os clientes operam ou desejam operar, analisando mercados e investimentos. Conta com profissionais especializados na execução de auditorias e consultorias fiscais, bem como em planejamentos tributários.

4 - Executive Search & Career Consulting (*Recrutamento e Seleção de Especialistas & Aconselhamento de Carreira*)

Consultoria no recrutamento, contratação, motivação, avaliação, desenvolvimento, retenção e desligamento de

profissionais, observando os fatores produtividade, desempenho e imagem da empresa, interna e externamente.

5 - Consulting - Consultoria

A KPMG Consulting está totalmente voltada para a competitividade dos clientes na economia digital. Por meio de alianças com empresas de ponta, tais como, Cisco, *Microsoft* e Federal Express, ela fornece serviços que vão desde a estratégia até a execução de soluções apoiadas na Internet.

No Brasil, a sede da KPMG está situada na cidade de São Paulo, possuindo ainda escritórios no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Carlos, Campinas, Curitiba, Porto Alegre, Brasília e Salvador.

6.3 Gestão do Conhecimento na KPMG

Ao visitar a *homepage* da KPMG Brasil na Internet, a seguinte frase encontra-se como missão da Empresa:

“A KPMG é uma rede global de Empresas de serviços de assessoria profissional, cujo propósito é transformar conhecimento em valor, em benefício de seus clientes, de seu pessoal e da comunidade.” (David Bunce - Presidente)

Como observado por Sarvary (1999), a Gestão do Conhecimento tem diferentes implicações para os diferentes negócios. No caso das empresas de auditoria e consultoria, o conhecimento em si é o principal produto. Esse conceito afeta o cenário competitivo das indústrias de auditoria e consultoria, e como essas empresas podem usar a Gestão do Conhecimento para construir vantagem competitiva a longo prazo.

Conforme a *Harvard Business School* (1997), em 1996 a KPMG reconheceu a Gestão do Conhecimento como o principal fator para atingir vantagem competitiva. Em 1995, a Empresa gastou U\$ 95 milhões de dólares em Tecnologia da Informação, somente nos Estados Unidos. Esse orçamento cresceu em 50% em 1996, e a expectativa era de esse crescimento continuar nos próximos 4 anos, conforme a Empresa se preparava para o século XXI.

Conforme citado no estudo de caso da *Harvard Business School* (1997) sobre a KPMG, de acordo com Allen Frank, Diretor-Geral de Tecnologia e Sócio da KPMG nos Estados Unidos, em 1996 o objetivo era

criar um ambiente de Gestão do Conhecimento que amarrasse o legado de sistemas, uma Intranet, a *World Wide Web*, a *data warehousing*, a gerência de documentos e as novas aplicações entre redes de computadores e gerência de redes. O objetivo era dar aos profissionais da KPMG acesso ubíquo e com confiança ao cérebro da Empresa. De acordo com Frank, o ativo real da KPMG era o conhecimento que residia em cada profissional da Empresa. Com 17.000 funcionários distribuídos em 120 escritórios nos Estados Unidos, ele acreditava ser imperativo que a Empresa efetivamente gerenciasse e compartilhasse efetivamente o conhecimento para prover os melhores serviços possíveis para os clientes.

“Nós não produzimos coisas, nós somos o exemplo perfeito da organização baseada no conhecimento; nós somos um cérebro gigante.” (Harvard Business School, 1997).

Glasser (1999) relata que a fusão da *Peat Marwick International* e a *Klynveld Main Goerdeler* em 1987 produziu uma torre de babel de culturas americana, britânica, holandesa e alemã, parceria conhecida hoje como KPMG. Segundo o Diretor-Geral de Conhecimento - CKO, Michael Turillo Jr.:

“A KPMG não era uma companhia tão global quanto era a coleção de franquias identificadas geograficamente.”

O *KWorld* - ferramenta do conhecimento da KPMG, que iniciou em 1997, com conclusão datada para o início de 1999, o que de fato ocorreu - foi a aposta estratégica da Empresa para fazer todas as suas peças trabalharem juntas. A base do projeto tecnológico respeita a herança da prática de consultoria da KPMG, a qual permanece organizada em torno do produto, da indústria e da geografia.

Antes do *KWorld*, os usuários da KPMG tinham de localizar fisicamente o trabalho de um especialista e ler dezenas de documentos sobre o cliente ou o trabalho a ser executado. Com o *KWorld*, a informação precisa está ao alcance no computador do usuário. Para conseguir informação sobre instalações da indústria de petróleo da Alemanha, por exemplo, a informação está a poucos cliques.

A manutenção do repositório corrente de informações ocupa “15 editores do conhecimento” em tempo integral no escritório da KPMG da cidade de Nova York. Os editores capturam conhecimento não quantificável de alimentadores que lhes encaminham, eletronicamente, aproximadamente 8.000 documentos diários, entre artigos de livros e revistas, discursos, propostas, etc. (Glasser, 1999).

A KPMG, em parceria com a *Microsoft* e Cisco Sistemas, desenvolveu e disponibilizou o *KWorld* para 47.000 pessoas em apenas 9 meses. Apesar de o sistema estar em uso somente desde junho de 1999, nos Estados Unidos os executivos da Empresa notaram mudanças significativas na visão dos clientes sobre seus serviços. O *KWorld* oferece aos clientes um ambiente colaborativo no qual o conhecimento do cliente e o conhecimento da KPMG podem juntar-se em benefício de ambos (*Microsoft*, 1999).

6.4 ***KWorld*: Gestão do Conhecimento na KPMG Brasil**

Em meados de 1999 a KPMG Brasil decidiu se juntar à KPMG Internacional em sua comunidade internacional de compartilhamento de conhecimento, por meio de um sistema chamado *KWorld*. Essa decisão foi aprovada pelos membros do Comitê Executivo e representou um compromisso para compartilhar experiência, bem como rever localmente a segurança da informação, a infra-estrutura e a alocação de tempo e pessoas para o projeto.

A decisão de se juntar à comunidade mundial de compartilhamento de informação deveu-se basicamente:

- à necessidade crescente de respostas rápidas e confiáveis aos questionamentos dos clientes;
- à pressão sentida pela KPMG diante da tendência de globalização dos clientes; e
- à possibilidade da habilidade de os competidores se posicionarem mais rapidamente no mercado como um parceiro global, levando a KPMG a tomar uma decisão estratégica de investir para tomar a frente desta ação.

Uma vez que a decisão foi tomada, a Empresa deu seu primeiro passo prático, contatando os especialistas de compartilhamento do conhecimento em Boston, onde o escritório mundial de Gestão do Conhecimento está localizado. Nessa

ocasião, o chefe das Américas para compartilhamento do Conhecimento veio ao Brasil para se encontrar com o Presidente, os sócios e outros envolvidos da filial brasileira, e, baseado em sua experiência, propor, discutir e finalizar os primeiros planos de trabalho, incluindo:

- Definir o perfil correto da pessoa que iria se tornar responsável pelo projeto, ou seja, o *CKO*, que foi posteriormente recrutado no mercado;
- Indicar os requerimentos técnicos para a conexão ao *KWorld*, bem como os custos envolvidos;
- Apresentar o *Knowledge Sharing Agreement (KSA)* que cada participante da KPMG local tem de assinar; e
- Designar e adaptar estrutura local para a implantação e a manutenção do *KWorld*.

O *Knowledge Sharing Agreement* foi avaliado pelos especialistas locais, para assegurar que não iria transgredir nenhuma legislação nacional e, uma vez aprovado, a KPMG Brasil assinou o documento e se tornou oficialmente parte da *KPMG Worldwide Knowledge Sharing Community*, estando apta a se beneficiar do conhecimento de qualquer outro país, e assumindo, também, o compromisso de contribuir pró-ativamente com a base de dados, de acordo com o modelo estabelecido internacionalmente.

Em relação à tecnologia, a empresa brasileira teve 1 ano, aproximadamente, para se organizar, antes que a decisão

pelo *KWorld* fosse tomada, mudando toda sua plataforma tecnológica do Macintosh ao PC, bem como todo seu sistema de e-mail eletrônico do *First Class* para *Outlook*.

A cultura local foi combinada, considerando o hábito de uso da tecnologia, e considerando que muitos dos empregados estavam acostumados a ver o *Outlook* não somente como uma ferramenta de comunicação, mas também como o único banco de dados disponível para acesso geral.

6.5 Objetivos, Alvos e Processo de Implantação da Gestão do Conhecimento na KPMG Brasil

Ao se integrar à comunidade de compartilhamento do conhecimento mundial, a KPMG Brasil estabeleceu os seguintes objetivos:

- 9.** Oferecer para todo funcionário a oportunidade de acessar rapidamente às informações mais atualizadas possíveis referente à sua atividade, bem como a outras informações relevantes, de maneira organizada;
- 10.** Posicionar a KPMG Brasil como uma organização de classe mundial;
- 11.** Melhorar a integração entre a KPMG Brasil e as outras afiliadas internacionais;
- 12.** Obter lucro de uma ferramenta de compartilhamento de informação já existente, sem precisar “reinventar a roda”;
- 13.** Tornar possível à KPMG Brasil apresentar a melhor e mais atualizada solução para seus clientes, dentro de um universo globalizado; e
- 14.** Usar a ferramenta de compartilhamento de conhecimento já existente, para compartilhar informações e conhecimento entre as filiais brasileiras da KPMG (KPMG, 2000).

Uma vez estabelecidos os objetivos da implantação da Gestão do Conhecimento na Empresa, foi detectada a necessidade de mapear e caracterizar a população-alvo do processo, dividida nos seguintes grupos:

Quadro 2 – População-Alvo e Características

POPULAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Sócios	Na maioria das vezes, os sócios têm muito pouco tempo para se dedicarem ao treinamento. Eles são os que tomam as decisões e decidem as pessoas que irão trabalhar mais próximos ao <i>KWorld</i> (contribuição de conteúdo). Também são eles os que melhor entendem as vantagens de investimento na ferramenta.
Diretores	Um novo grupo da KPMG Brasil, uma vez que a estrutura formal não possuía este nível entre Sócios e Gerentes. Quase metade deste grupo é composto por novos contratados, com diferentes visões de negócios.
Gerentes	Nível intermediário, responsáveis pela coordenação das horas e do custo da alocação de pessoal nos projetos.
Pessoal Técnico	Passam a maior parte do tempo fora do escritório, dando consultoria, e são provavelmente aqueles que irão melhor se beneficiar do fluxo rápido de informações do <i>KWorld</i> , uma vez que, na ausência do escritório, sentem esta necessidade diariamente.
Pessoal Administrativo	Inclui Recursos Humanos, Marketing, Administração, Gestão do Conhecimento, <i>Knowledge Center</i> , digitadores e outras atividades de suporte.
Filiais no país	As filiais têm características muito peculiares, que mudam de acordo com a região em que se localizam. As filiais acreditam que não estão totalmente informadas de tudo o que acontece na KPMG, principalmente devido à distância física e às dificuldades de comunicação. Este grupo pode se sentir ainda mais distante das informações, uma vez que não estão sempre no escritório, mas sim em clientes ou em outras cidades dentro da região.

Fonte: KPMG, 2000.

Após a divisão da população, conforme o quadro acima, a equipe de Gestão de Conhecimento contactou cada linha de negócio da Empresa para *ouvir* suas expectativas quanto ao *KWorld*. Isto ocorreu por meio de reuniões informais,

oportunidades nas quais se apresentou a estrutura da Gestão do Conhecimento, bem como o CKO da Empresa.

Considerando que a Gestão do Conhecimento pretende desenvolver um plano de comunicação interno, tornou-se imperativo conhecer o entendimento das pessoas sobre esse tipo de gestão, sobre a ferramenta proposta para compartilhamento de informações, e mesmo compreensão do que as pessoas entendiam ser o “compartilhamento de conhecimento”.

Uma pesquisa interna foi conduzida pelo departamento de Gestão do Conhecimento, e a amostra foi composta por número proporcional de sócios, diretores, gerentes, pessoal técnico e administrativo, designados de acordo com a distribuição real do público total. O número total de questionários respondidos foi de aproximadamente 150, o que representa 15% do universo total da KPMG Brasil.

O respondente tinha a opção de se identificar, devolvendo o formulário via e-mail, ou imprimi-lo e enviar de volta ao departamento de Gestão do Conhecimento por meio de envelope interno de correspondência.

Os principais resultados foram:

- A maioria do público estava consciente sobre o que significava *compartilhamento de conhecimento*, mas a definição real não era muito clara;
- Real e, de longe, o maior benefício esperado era a economia de tempo;

- Alguma resistência poderia ser esperada pela Gestão do Conhecimento, uma vez que indiretamente, nas respostas de muitos, havia um certo desconforto sobre as razões pelas quais eles não compartilhariam conhecimento;
- Uma grande parte do público não conseguiu definir apropriadamente o que *KWorld* ou compartilhamento de conhecimento significavam; e
- Entre outros benefícios esperados pelo público, vale mencionar: exposição internacional, globalização da Empresa local, integração com pares de outros países e regiões e a perspectiva de novas oportunidades de negócios.

Depois da divisão das diferentes populações da Empresa, uma estratégia para lançamento e envolvimento das pessoas com a ferramenta *KWorld* foi definida, garantindo a participação destas com os processos de compartilhamento do conhecimento. Os aspectos mais importantes da estratégia eram:

- Definição de um fluxo interno de informação adequado à cultura e ao ambiente brasileiros;
- Estruturação de um plano de comunicação consistente;
- Criação de consciência, entre os empregados e sócios da Empresa, de que o *KWorld* não é somente uma ferramenta para compartilhar conhecimento com outros países, mas também, e principalmente, melhorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimento entre as áreas, dentro do escritório e entre todas as filiais da KPMG Brasil;

- Organização de treinamento durante as diferentes fases de implantação do projeto;
- Revisão do quadro de funcionários e adequação aos planos do *KWorld*;
- Estabelecimento de relacionamento estrito com as áreas de Tecnologia da Informação, Marketing, Recursos Humanos e Treinamento;
- Suporte às áreas durante a primeira fase de desenvolvimento de conteúdos;
- Definição de um projeto-piloto e um cronograma de implantação;
- Tratamento de cada filial da KPMG Brasil e áreas de negócios como “única”, dando-lhes tanta atenção quanto necessária;
- Manter informadas todas as partes envolvidas do andamento dos processos; e
- Inclusão de comunicações externas (mercado, clientes e mídia).

Duas áreas específicas, Impostos e Recrutamento & Seleção, foram selecionadas para o programa-piloto, por apresentarem características de níveis de complexidade e documentação bastante grandes. Desta forma, o fluxo de informação interna desenvolvido foi testado e melhorado conforme as necessidades e dificuldades apresentadas pelas áreas-piloto.

O lançamento oficial do Kworld ocorreu de acordo com um plano interno de comunicação, que incluiu eventos para os diferentes públicos do sistema, materiais explicativos como pôsteres, pastas, cartazes explicativos, *mouse pads* de referência

rápida, blocos de papéis, canetas, guias de usuários e presentes. Foram feitas sessões de treinamento, primeiramente para esclarecer o que compartilhamento do conhecimento significava e, depois, de como participar, contribuir e consultar a ferramenta. Em geral, até que se fizesse o treinamento para o uso do *KWorld*, a ferramenta não era disponibilizada para o usuário. Uma campanha de incentivo também foi criada para manter as pessoas motivadas a contribuir, consultar e atualizar as publicações já existentes.

6.6 *Knowledge Center* e a Gestão do Conhecimento na KPMG

6.6.1 O Que é o *Knowledge Center*

Sob a gerência da bibliotecária Maria Luiza Guerra da Silva, o *Knowledge Center* (Centro de Conhecimento) da KPMG Brasil é uma central de informações, atendendo e dando suporte informacional a todas as áreas de negócios da empresa, ou seja, Auditoria, Consultoria, Finanças Corporativas, Jurídica e Administração. Além desses clientes internos, atende ainda às solicitações de clientes da Empresa.

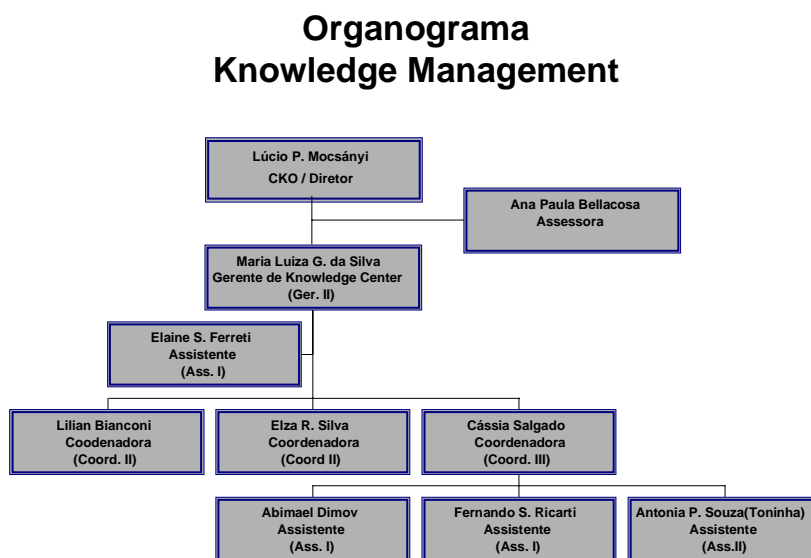
O *Knowledge Center* busca prover as linhas de negócios de informações, seja na matriz localizada em São Paulo ou nos escritórios espalhados pelo Brasil. Acumula, ainda, as funções de organizador e provedor de informações relacionadas à Gestão do Conhecimento na KPMG Brasil, disponibilizando informações encaminhadas, por todos os escritórios do País, no *Kworld*.

O *Knowledge Center* é parte da estrutura do *Knowledge Management* da KPMG Brasil, e está fisicamente localizado no escritório de São Paulo. Conta com uma infraestrutura de recursos humanos de nove pessoas, entre gerente, coordenadoras, bibliotecárias, assistentes, estagiários e trainee.

A Bibliotecária-Gerente reporta-se diretamente ao Diretor-Geral de Conhecimento - CKO.

A seguir, o organograma do departamento, dentro da estrutura da área de Gestão do Conhecimento.

Figura 5 - Organograma do Knowledge Center



Fonte: KPMG Brasil (2000).

O departamento, além de ser o responsável pelo repositório de informações da Empresa, pois a publicação e a manutenção das informações de todas as unidades de negócios no *KWorld* é uma de suas atribuições, é também um veículo de transformações e geração de conhecimento por meio das informações que disponibiliza.

Resumindo as atividades desempenhadas pelo *Knowledge Center*, podemos dizer que são cinco suas funções principais:

1. É responsável pela seleção, organização e disponibilização de informações secundárias obtidas na mídia em geral (informações de mercado);
2. Acompanha os cenários econômico, financeiro e tributário, direcionando a divulgação das informações para as respectivas áreas de interesse (informação dirigida);
3. Elabora trabalhos e pesquisas, objetivando operar como apoio e facilitador de todos os departamentos e escritórios da Empresa no Brasil;
4. Organiza e disponibiliza as informações da Empresa, por meio da ferramenta de Gestão do Conhecimento - *KWorld*, assumindo as responsabilidades de disponibilizador de conteúdo e de atualização deste, acessível por meio da Intranet; e
5. Orienta a pesquisa de informações dentro do *KWorld*, atuando como facilitadores.

6.6.2 Breve Histórico do *Knowledge Center*

No ano de 1997 a biblioteca, como era chamada até então, sofreu uma mudança física para o piso térreo do edifício que ocupa atualmente. Antes dessa data, ela encontrava-se ligada ao departamento jurídico da Empresa, o que lhe dava uma

forte conotação jurídica. A antiga biblioteca, hoje denominada *Knowledge Center*, tem aproximadamente 20 anos, e nos últimos 5 anos possui o mesmo número de funcionários, apesar de ter assumido grandes responsabilidades, desde janeiro de 2000, quando foi incorporada à Diretoria de Gestão do Conhecimento. A Bibliotecária-Gerente, Maria Luiza, está na empresa desde 1978, época em que era supervisora, tendo sido promovida para Gerente no ano de 1988, exercendo este cargo até hoje.

Em 1997, com a mudança física da biblioteca, por iniciativa da bibliotecária - gerente, iniciou-se uma campanha para mudar o nome de biblioteca para outro mais conveniente e pertinente à realidade da Empresa, bem como dos serviços prestados, pois, como já mencionado, ela já atendia a todas as linhas de negócio da Empresa e não somente à área jurídica. A pesquisa-campanha sobre o que os funcionários achavam da biblioteca questionava, entre outros tópicos, o que a biblioteca era para os funcionários e que nome contemplaria os serviços prestados por ela. Por sugestão de um consultor, o nome foi mudado para *Knowledge Center*: entendia-se que não se tratava de uma biblioteca tradicional, associada tão-somente a livros e publicações impressas, mas sim de um departamento que lidava com informação e conhecimento. A sugestão foi aceita pelo departamento.

Até o início do ano de 2000, o departamento encontrava-se solto, ou seja, sem uma estruturação oficial vinculada a alguma diretoria, dentro do organograma. Ficou muito tempo sob a orientação da área de Impostos, depois da de Auditoria. Em janeiro de 2000, com a vinda do CKO, uma nova diretoria, denominada Gestão do Conhecimento - *Knowledge Management*, foi criada, e assim o *Knowledge Center* foi oficializado dentro dessa diretoria.

Em relação ao orçamento, anualmente é feito um *budget* contemplando o pagamento das renovações de assinaturas de revistas nacionais e novas aquisições.

6.6.3 Equipe de Trabalho e Principais Produtos e Serviços do *Knowledge Center*

A equipe de trabalho do *Knowledge Center* é composta pelos profissionais indicados no quadro abaixo:

Quadro 3 - Equipe de Trabalho do *Knowledge Center*

Cargo/Tempo de Experiência na empresa	Formação Acadêmica
Gerente 22 anos	Biblioteconomia - Especialização em Direito Tributário - Ciências das Finanças
Coordenadora (economista) 16 anos	Economista - Pós-Graduação em Gerenciamento e Planejamento de Sistemas de Informação Automatizada
Bibliotecária 8 anos	Biblioteconomia - Atua na área tributária

Cargo/Tempo de Experiência na empresa	Formação Acadêmica
Coordenadora (bibliotecária) 2 meses	Biblioteconomia - Pós-Graduação em Gerenciamento e Planejamento de Sistemas de Informação Automatizada
Assistente 4 anos	Estudante de Direito
Assistente 5 anos	Estudante de Direito
Assistente 1 ano	Estudante de Administração de Empresas
Trainee 1 ano	Administração de Empresas
Estagiária 6 meses	Estudante de Administração de Empresas e Comércio Exterior

Como é possível observar no quadro anterior, a equipe de trabalho do *Knowledge Center* é composta por um grupo de pessoas com formações variadas, o que é considerado muito positivo pela Bibliotecária-Gerente. Segundo ela, os conhecimentos distintos levam a uma complementação das expertises particulares de cada indivíduo, beneficiando o departamento como um todo.

Tais profissionais dividem-se em atividades diversas, buscando atender às solicitações e necessidades das seguintes áreas de conhecimento: economia, direito, administração, contabilidade, auditoria, consultoria e informática.

No quadro a seguir resumimos os principais produtos e serviços oferecidos pelo *Knowledge Center*.

Quadro 4 - Produtos e Serviços do *Knowledge Center*

TIPO	DETALHAMENTO
Clipping impresso e eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clipping impresso – Notícias de interesse da KPMG e de clientes da Empresa. As notícias são selecionadas dos jornais e revistas e são encaminhadas de acordo com a área de interesse; ▪ Clipping eletrônico/descanso de tela – As manchetes das principais notícias são editadas e, por meio de software específico, disponibilizadas na tela de descanso da Intranet.
Pesquisas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfocando as áreas financeira, tributária, de seguros, balanços e demonstrações financeiras das empresas de capital aberto e fechado de todos os setores (alimentos, bebidas, telecomunicações, químico, fusões e aquisições, bens de capital, etc.), leis, normas, etc.
Elaboração de trabalhos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Market share; ▪ Listagem de empresas falidas e concordatárias; ▪ Controle de balanços das empresas do mercado; ▪ Acompanhamento de licitações e fornecimento de editais; ▪ Acompanhamento técnico e atualização diária de legislação, jurisprudência e leitura de diários oficiais ▪ Sugestão de leitura para as diferentes áreas, das publicações disponíveis no próprio <i>KWorld</i>, buscando incentivar o uso deste. ▪ Acompanhamento de índices financeiros e elaboração de tabelas de cálculos específicos
Atendimento ao usuário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizado por telefone, e-mail e pessoalmente; ▪ Empréstimo de livros e publicações em geral; Fornecimento de taxas e índices de referência (dólar, IPC); ▪ Orientação para uso e localização das publicações no departamento.
Aquisição de publicações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise das solicitações feitas pelos usuários e aquisição destas após aprovação pelo sócio da área;

TIPO	DETALHAMENTO
Serviços ou Processos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renovação de jornais e revistas para todas as áreas da Empresa. ▪ Classificação e catalogação de livros técnicos nas áreas de auditoria, contabilidade, direito e informática (uso da CDU); ▪ Registro e controle da chegada de revistas, boletins e jornais; ▪ Atualização de boletins e legislação em formato impresso; ▪ Organização física do material nas estantes, guarda de livros, boletins, revistas, jornais e demais materiais consultados.
Desenvolvimento de banco de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente encontra-se em desenvolvimento estudo para adoção de um sistema único, centralizador, que vai atender às necessidades específicas do Knowledge Center e seus clientes internos, agrupando em uma única base de dados, os diferentes bancos de dados do departamento, visando facilitar o acesso e integração das informações. Existe uma parceria com a área de Suporte Tecnológico na análise e aprovação desta ferramenta desenvolvida por uma consultoria externa.
Distribuição/controle de material – local e do exterior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diariamente chegam revistas, livros, periódicos e relatórios que precisam ser distribuídos no Brasil para os respectivos departamentos e escritórios, bem como serem encaminhados para o exterior.
Suporte – Conteúdo do KWorld (intranet internacional)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicação dos relatórios, análises, propostas, encaminhadas pelas diversas áreas da Empresa na Intranet da Empresa, por meio do <i>KWorld</i>; ▪ Atualização dos conteúdos já publicados.
Orientação para uso do Kworld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação aos usuários para uso e localização das informações na Intranet, usando a ferramenta de Gestão do Conhecimento da Empresa, o <i>KWorld</i>.

Fonte: *Entrevista realizada com os funcionários em agosto/2001.*

Entre as atividades acima descritas, algumas possuem um caráter bastante técnico, como é o caso da classificação e catalogação de materiais, além do atendimento ao usuário, sendo que estas atividades são assumidas pelas bibliotecárias, além da economista. Vale lembrar que, por norma da Empresa, é obrigatório que cada profissional-chave possua um substituto, no caso de se ausentar do escritório por qualquer razão. Neste caso, o substituto da Bibliotecária-Gerente é a economista, uma vez que atua há muitos anos na Empresa e, no departamento, adquirindo conhecimento das suas políticas, da rotina e das atividades do departamento.

A princípio, todo o pessoal da área está autorizado a atender e efetuar pesquisas, porém, dependendo do nível de exigência da solicitação, os resultados obtidos são avaliados pelas funcionárias mais experientes, no caso as bibliotecárias e a gerente para a checagem dos dados. No caso de solicitações de informações tributárias, há uma bibliotecária especializada para o atendimento destas, pois já atua há oito anos na área jurídica. Já a economista atua mais diretamente na área financeira, respondendo com maior frequência às solicitações neste âmbito, enquanto os assistentes atuam como apoio operacional, em todas as atividades do departamento.

Quanto à bibliotecária, recentemente contratada, esta está sendo treinada para assumir atividades diretamente relacionadas ao processo de Gestão do Conhecimento da Empresa, o que a tornará uma gestora de conteúdo, além de desenvolver as atividades técnicas inerentes à sua formação, como classificação, catalogação de livros, pesquisa e atendimento ao usuário.

Vale lembrar que o *Knowledge Center*, desde que foi incorporado ao departamento de *Knowledge Management*, aumentou consideravelmente seu fluxo de trabalho, porém, continua com o mesmo número de funcionários, apesar de Ter efetuado algumas substituições. Isto vem comprovar uma tendência mundial refletida nas organizações, quando responsabilidades diversas e crescentes são distribuídas para um número reduzido de pessoas, que devem realizá-las com a máxima eficiência possível, refletindo em lucros nos resultados da Empresa. Torna-se óbvio que bibliotecas e centros de informações não estão imunes a esta realidade.

Quando questionada sobre como os produtos e serviços oferecidos, hoje diferenciam-se dos oferecidos enquanto tinha um caráter exclusivamente de biblioteca, a bibliotecária – gerente deu a seguinte resposta:

“Nesta fase, temos colaborado na orientação para a pesquisa no KWorld, atuando como facilitadores. Pretendemos futuramente desenvolver alguns trabalhos que sabemos ser de interesse das áreas de negócios da Empresa, mas estamos num momento intermediário. Precisamos ir com calma... Os caminhos devem ser melhorados, porém sem sacrifícios por parte dos nossos clientes internos. As mudanças devem ocorrer com a preocupação de que não estamos comprometendo a qualidade e a eficácia do atendimento e do nosso trabalho.”

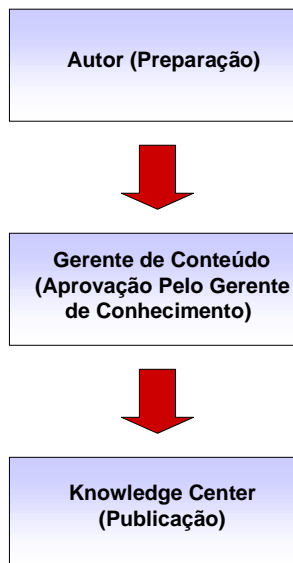
Como pode-se observar, a partir do pensamento da gerente, é preciso estar aberto à mudanças, porém, atentando para o não comprometimento dos serviços prestados, principalmente quanto ao quesito qualidade.

6.7 Atuação do *Knowledge Center* nos Processos de Gestão do Conhecimento da KPMG

Quando da definição das estratégias de implantação de Gestão do Conhecimento na KPMG, bem como da ferramenta para disponibilização deste conhecimento, o *Kworld* tornou-se vital à definição de como seria o fluxo interno de serviço, uma vez que era imperativo haver um acordo entre todas as áreas envolvidas para iniciar os trabalhos. Após acessar a ferramenta mundial KWorld, por meio de uma conexão especial, e realizar uma navegação inicial com o intuito de melhor conhecê-la, foi detectado que era necessário um fluxo local que trouxesse benefícios específicos, tais como:

- Controlar constantemente a publicação do documento;
- Evitar diferentes formatos relativos a conteúdos publicados pelas diferentes áreas de negócios do Brasil;
- Dar suporte às diferentes áreas de negócio para manutenção das atualizações das publicações;
- Dar suporte tanto quanto possível às áreas de negócio, no que se referia à parte operacional da publicações de conteúdo do *KWorld*; e
- Ajudar as áreas de negócio quanto ao tempo que eles teriam de dedicar ao *KWorld*.

Uma vez que o *Knowledge Center* foi definido para reportar-se à área de Gestão do Conhecimento no Brasil, decidiu-se que o fluxo de publicação de conteúdo seria:



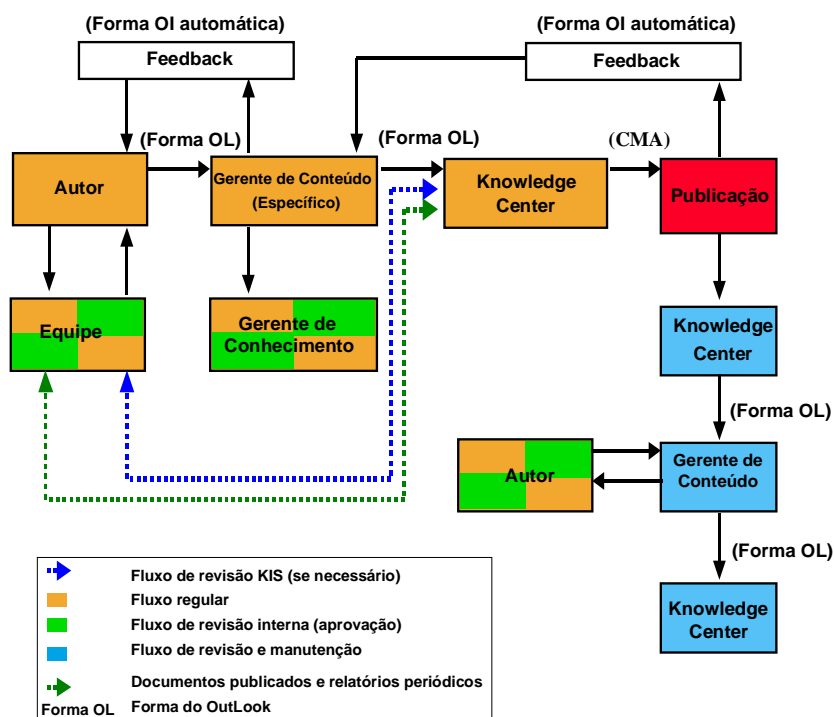
Com esta estrutura, o *Knowledge Center* tornou-se a área responsável pelas atividades e relatórios de acesso e uso ao KWorld. O contato entre o *Knowledge Center* e as diferentes áreas de negócios foram centralizados nos Gerentes de Conteúdo das respectivas áreas, com o intuito de evitar duplicidade de comunicação.

Para ter este fluxo implementado propriamente, um sistema eletrônico local teve de ser desenvolvido. Consultores externos, especialistas em desenvolvimento de fluxos de trabalho, fizeram isso.

Uma vez que a ferramenta mais conhecida no Brasil era o *Outlook*, esta foi definida como o melhor ambiente, do ponto de vista do usuário, para este sistema; formulários específicos foram desenvolvidos para este propósito.

O resultado obtido, depois de avaliados todos os aspectos relacionados à idéia de que deveria ser um fluxo de trabalho amigável, adaptável ao formato de Aplicação de Gerente de Conteúdo - *Content Manager Application (CMA)* - e acessível a todos os empregados da empresa foi o seguinte:

Figura 6 – Fluxo de Trabalho para Publicação de Documentos



Fonte: KPMG Brasil (2000).

Uma vez que o autor considere seu trabalho relevante para disponibilização no *KWorld*, encaminha-o ao departamento de digitação para padronização e ao Gerente de Conteúdo da área que atua para que este o avalie. Algumas vezes, os relatórios possuem informações particulares sobre o cliente que não devem ser publicadas. Uma vez que o Gerente de Conteúdo revise o que pode e não pode ser publicado, solicita autorização para o Gerente de Conhecimento, geralmente um diretor ou sócio da área em questão para conhecimento e aprovação da publicação do documento. Uma vez aprovada a publicação, o documento é encaminhado para o *Knowledge Center* para disponibilizá-lo na ferramenta *KWorld*, após aprovação de seu formato. O *Knowledge Center* encarrega-se ainda de informar o Gerente de Conteúdo, que por sua vez informará ao autor do trabalho sobre sua publicação.

Cada área, incluindo as administrativas, como Marketing, Recursos Humanos, Treinamento, Tecnologia da Informação, *Knowledge Center* e Gestão do Conhecimento, prepararam seus relatórios, listas de clientes, *Curriculum Vitae*, resumos e contratos para publicação no *KWorld*.

Com o estabelecimento do fluxo de trabalho para publicação de conteúdos no *KWorld*, o departamento de Gestão do Conhecimento e o *Knowledge Center* contrataram três funcionários temporários pelo período de 6 meses,

especificamente para o projeto e a fase de implantação deste. Estes trabalharam com as áreas de negócios, para ajudá-las na preparação de seus conteúdos, bem como para responder às suas dúvidas.

Como pode ser observado no fluxo de trabalho anteriormente mencionado, o *Knowledge Center* tem um importante papel no que se refere à publicação e ao controle dos conteúdos a serem disponibilizados. Além de um intenso volume de documentos para providenciar a publicação, existe ainda a responsabilidade de aprovação dos formatos de publicação dos relatórios. Num primeiro momento, houve uma explosão documental quantitativa a ser disponibilizada, uma vez que todas as áreas da Empresa encaminhavam documentos para inclusão no sistema.

Na entrevista realizada com a Bibliotecária-Gerente do centro, esta comentou que o CKO da Empresa identificou no *Knowledge Center* um meio e um aliado para a implantação do processo de Gestão do Conhecimento na Empresa. Questionado sobre este assunto, o CKO esclareceu que:

“O Knowledge Center é uma grande base de conhecimentos da Empresa. A equipe que trabalha aqui tem por função justamente trabalhar informações, gerenciá-las e manter a Empresa como um todo, atualizada de forma contínua e na medida exata de suas necessidades.”

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Capítulo 6

Atualmente, o *Knowledge Center* atingiu uma rotina de trabalho, pois o “boom informacional” inicial já está amenizado, sendo que no momento concentra-se não apenas na publicação dos documentos, mas, também, no acompanhamento e atualização destes, pois, passado um certo tempo, a informação que não é atualizada torna-se obsoleta. Neste aspecto, tanto a Bibliotecária-Gerente quanto o *CKO* são os grandes responsáveis pelo estabelecimento de um contato próximo e contínuo com os Gerentes de Conteúdo e Conhecimento e consultores, visando seu comprometimento e estímulo quanto ao *KWorld*. Esta tarefa de “cobrar” as pessoas quanto à disponibilização de seu conhecimento na Intranet da Empresa não é das mais fáceis. Apesar dos programas de incentivo e do constante apelo visando à sensibilização dos colaboradores, existe uma tendência natural das pessoas de guardarem seus conhecimentos para si. Comentando a melhor maneira de abordar um colaborador e efetuar este trabalho, a Bibliotecária-Gerente salientou que:

“Os gestores do conhecimento precisam abordar os colaboradores de uma empresa de uma forma bastante equilibrada, despertando o espírito de colaboração e participativo de maneira persistente e pacientemente, tomando o devido cuidado para não irritar o colaborador, gerando efeito contrário. Neste aspecto, o bom relacionamento na empresa é fundamental”

6.8 Profissionais da Informação da KPMG Brasil: Suas Percepções quanto à Gestão do Conhecimento e Uso da Intranet

Em entrevista realizada com as bibliotecárias do *Knowledge Center* da KPMG Brasil, foi possível observar forte engajamento quanto à importância de sua participação neste processo, e as facilidades que a tecnologia da informação, como a Intranet neste caso específico, pode trazer à realização de suas atividades.

No quadro a seguir sintetizaremos as opiniões dos principais recursos da biblioteca sobre o que é Gestão do Conhecimento e a importância da participação do bibliotecários neste processo.

Quadro 5 - Opinião dos Profissionais Quanto à Gestão do Conhecimento e Participação do Profissional da Informação

PROFISSIONAL	O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO?	PAPEL DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO
Bibliotecária-Gerente	Metodologia para captar conhecimento tácito e tentar explicitá-lo. É difícil mas não é impossível, pois envolve mudança cultural, o que necessita de tempo para que as pessoas assimilem a cultura de compartilhamento de conhecimento.	Trata-se de um profissional importante para a Empresa. Eles têm o conhecimento da estruturação e organização, do acervo e sua especialidade é lidar com a informação, independentemente da forma que se apresente. Os bibliotecários organizam e administram com excelência.
Bibliotecária e Coordenadora	A localização e a união do conhecimento dos funcionários	É o organizador do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Capítulo 6

PROFISSIONAL	O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO?	PAPEL DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO
	da Empresa para compartilhá-lo, difundi-lo e torná-lo explícito.	É o profissional melhor preparado para obter, organizar, disponibilizar, distribuir e recuperar a informação, pois tem a visão de recuperação mais próxima do que o usuário espera.
Bibliotecária	União de todos os conhecimentos da KPMG, disponibilizados para todos os funcionários.	Elemento que estrutura todas as informações, disponibiliza e orienta na localização destas.
Coordenadora (Economista)	Compartilhamento do conhecimento da Empresa para todos, incluindo os escritórios fora de São Paulo, que passam a acessar a base de conhecimento da empresa.	Profissional crucial para filtrar as informações e para que sejam disponibilizadas e principalmente “ensinar” o caminho de recuperação delas para os usuários da Intranet. Tem importante atuação enquanto estimulador de inclusão de informações na ferramenta <i>Kworld</i> , ou seja do conhecimento gerado.

Fonte: Entrevista realizada em agosto/2001.

Os profissionais do *Knowledge Center* estão fortemente engajados no processo de implantação de Gestão do Conhecimento na Organização. Apesar de ser uma nova proposta, e conseqüentemente, estar ainda num processo de adaptação às novas exigências e responsabilidades, foi observada uma postura bastante positiva e receptiva quanto aos novos desafios que se apresentam diariamente. Como já comentado anteriormente,

a tarefa de mapeamento do conhecimento não é das mais fáceis, pois existe a resistência natural das pessoas de se oporem à democratização de seu conhecimento. Além disso, a mudança cultural imposta na organização ocorre lentamente, o que exige paciência, persistência e elaboração de fluxos de trabalho que contemplem resultados ao longo do tempo.

A matriz da Gestão do Conhecimento, localizada nos Estados Unidos, elabora periodicamente relatórios de acesso e uso ao *KWorld*. Quando a KPMG Brasil decidiu juntar-se à ferramenta de Gestão do Conhecimento mundial da Empresa, assumiu um forte compromisso de publicação e atualização das informações referentes ao Brasil. Tal responsabilidade está vinculada ao *Knowledge Center*.

Para facilitar o trabalho e a publicação das informações referentes ao Brasil, os profissionais do *Knowledge Center* identificaram na Intranet da Organização uma forte aliada para agilizar e facilitar suas atividades, enquanto ferramenta de suporte.

O quadro abaixo sintetiza as opiniões quanto ao aspecto anteriormente mencionado.

Quadro 6 - Opinião dos Profissionais da Informação quanto à Intranet

PROFISSIONAL	OPINIÃO SOBRE A INTRANET
Bibliotecária Gerente	<p>A Intranet permite que a informação seja “democratizada” no sentido amplo da palavra; todos têm acesso aos trabalhos e às informações que estão “circulando” na KPMG, independentemente do enquadramento profissional e do local de trabalho. Sócios e trainees estão conectados ao mesmo sistema, que lhes permite acessar a base de conhecimento da Empresa.</p> <p>Em conseqüência, na hora necessária e oportuna nós, profissionais da informação, ganhamos um aliado que nos possibilita participar plenamente, acompanhando e atuando na “terceira onda” e, sem dúvida, não podemos perder esta onda que, apesar das opiniões contrárias, veio para ficar.</p>
Bibliotecária e Coordenadora	<p>Peça fundamental para disponibilização do conhecimento gerado dentro de uma organização, devido à sua capacidade de dar uma visão global de tudo a todos que fazem parte da Empresa. Ela diminui distâncias e é uma grande aliada para o profissional da informação, uma vez que pode trabalhar e organizar todo o fluxo informacional gerado, valendo-se de todos os recursos tecnológicos para transformar informação em conhecimento.</p>
Bibliotecária	<p>Trata-se, sem dúvida, de uma ferramenta muito importante para o profissional, pois permite agilizar a disponibilização e recuperação de informações de forma rápida e eficiente, além de beneficiar os usuários, que terão acesso ao conhecimento da Empresa.</p>
Coordenadora (Economista)	<p>É uma importante ferramenta atuando como facilitadora no compartilhamento das informações e disponibilização destas para todos na Empresa. A automatização dos processos e a disponibilização de informações eletronicamente facilitou muito o trabalho, que anteriormente era bastante manual. A globalização das informações por meio da Intranet também foi citada como importante contribuição desta tecnologia para os trabalhos desenvolvidos.</p>

Para a equipe do *Knowledge Center*, não há dúvidas quanto aos benefícios, enquanto facilitadora e elemento técnico de compartilhamento, que a Intranet conseguiu trazer aos processos de disponibilização da informação na KPMG Brasil. Com o aumento do fluxo de trabalho no *Knowledge Center*, decorrente da implantação da Gestão do Conhecimento na Empresa, a Intranet tornou-se ferramenta aliada para publicação das informações, e conseqüentemente transformação dessas informações em conhecimento pelos usuários do *KWorld*.

6.9 De Bibliotecário a CKO

Segundo, o CKO da KPMG, as principais atividades e responsabilidades de um CKO são a criação e a manutenção de um sistema no qual o conhecimento da Empresa possa ser compartilhado e mantido atualizado, bem como a criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento. Segundo ele, um bibliotecário poderia liderar processos de desenvolvimento e implantação de *Knowledge Management* numa organizaçã, pois:

“O profissional da informação tem por função justamente trabalhar informações, gerenciá-las e manter a Empresa como um todo, atualizada de forma contínua e na medida exata de suas necessidades.”

O CKO apontou , ainda, os seguintes pontos fortes e fracos em relação ao Profissional da Informação:

Pontos fortes: *conhecimento da Empresa, capacidade de adaptação, carisma pessoal, capacidade de síntese, visão estratégica e geral, fácil relacionamento e trânsito pela Empresa.*

Pontos fracos *(que não pode ter): introversão, ser voltado para metodologias de trabalho tradicionais, pouco conhecimento de informática e de recursos, resistência á mudanças, ser centralizador.”*

Refletindo sobre a mesma questão, a Bibliotecária-Gerente afirmou ser possível ao profissional assumir este cargo, existindo porém, alguns requisitos que precisam ser observados:

- Visão mais abrangente do negócio da Empresa;
- Visão estratégica e geral;
- Fortalecimento de um posicionamento/opinião em relação aos negócios da Empresa;
- Conhecimento tecnológico; e
- Experiência com Gestão do Conhecimento prevendo resultados, análises, conclusões e recomendações.

A bibliotecária - gerente acredita, ainda que é fundamental a capacidade de absorção e adaptação as mudanças, aliada a uma postura dinâmica do profissional da informação, bem como uma pitada de ousadia, característica que particularmente, não era forte em seu perfil, mas que tem tentado mudar para se adequar às exigências e realidade da Empresa. Da mesma forma, ela entende que o quesito receptividade também é fundamental para o sucesso da atuação do profissional da informação, na era da informação.

Assim, resumindo o perfil necessário ao bibliotecário para assumir cargo de liderança quanto à Gestão do Conhecimento na organização, podemos dizer que este deve:

- Ser receptivo, atento e aberto aos novos desafios e às solicitações que surgem;
- Domínio, ou ao menos conhecimentos básicos de informática e tecnologia da informação;
- Conhecimento de idiomas, ao menos 1 além do idioma nativo;

- Manter-se atualizado, por meio de cursos, seminários e participação em eventos
- Ser dinâmico e ousado.

No entanto, essa ampliação de atuação dos bibliotecários não se estende ao desenvolvimento de um software como o *KWorld*. Por se tratar de uma solução desenvolvida fora do País, visando à integração da Empresa mundialmente, e envolver uma tecnologia bastante avançada, desenvolvida em parceria com grandes empresas de Tecnologia da Informação, como *Microsoft* e *Cisco*. Entretanto, embora reconhecendo essa limitação, dois membros da equipe do *Knowledge Center*, por terem curso de especialização na área de Gerenciamento e Planejamento de Sistemas de Informação Automatizada, estes sentem-se confortáveis para avaliar a ferramenta *KWorld*, identificando seus pontos fortes, bem como as necessidades de sua adequação quanto ao ambiente cultural brasileiro.

Quando falamos em Gestão do Conhecimento, existe uma forte tendência de associá-la com sistemas de informação, em vez de processos de informação, apesar de os processos representarem 80% e a tecnologia 20% deste conceito, as duas coisas caminham lado a lado. No entanto, como observado pelo *CKO*, os profissionais da informação possuem qualidades inerentes à sua formação, que são indicadores positivos quanto à possibilidade de assumir um papel de liderança nestes processos,

mas devem atentar para aspectos que necessitam ser explorados ou melhorados.

6.10 Avaliação do Estudo de Caso do *Knowledge Center* da KPMG Brasil

Conforme descrição dos produtos e serviços oferecidos pelo *Knowledge Center*, podemos observar que se trata de um departamento que possui ampla atuação como área gestora dos fluxos de informação da KPMG Brasil. Além de oferecer produtos e serviços de uma biblioteca tradicional, tanto o departamento quanto os funcionários que nele atuam encontram-se também fortemente engajados nos processos de Gestão do Conhecimento da Empresa.

Tendo como base a análise dos documentos da KPMG Brasil (*homepage* da Empresa, folhetos informativos, artigos publicados), bem como as entrevistas realizadas, podemos listar as seguintes observações:

a. Produtos/serviços convencionais de um Serviço de Informação (Biblioteca)

- O *Knowledge Center* ocupa um espaço físico considerável no térreo da Empresa, que abriga um grande acervo de publicações de caráter jurídico, financeiro, periódicos, livros, jornais e revistas;
- O Serviço de Referência e Pesquisa é oferecido e amplamente utilizado, e os 9 funcionários da área

dividem-se nesta tarefa, o que demonstra ainda uma forte tendência de os usuários fazerem uso efetivo deste tipo de serviços;

- O serviço técnico referente à catalogação, classificação e ordenação dos livros nas estantes ainda é amplamente efetuado, dadas as características dos tipos de clientes da área, que precisam consultar boletins, legislações, entre outros, que são passíveis de consulta, preferencialmente, em meio impresso.

b. Produtos/serviços menos convencionais de um Serviço de Informação – Gestão do Conhecimento

- O escopo de atuação do *Knowledge Center* é bastante ampliado, observando-se sua participação em atividades relacionadas ao gerenciamento do fluxo de informação da Empresa (mapeamento dos geradores de informação, coleta, organização, armazenamento, disseminação e uso) para sua disponibilização na ferramenta de Gestão do Conhecimento denominada *KWorld*, o que envolve atuação direta com os criadores de tais informações.

c. Escopo do *Knowledge Center*

O departamento atua no gerenciamento de informações externas e internas à KPMG. O gerenciamento se estende à

documentação gerada na empresa (documentos, informação e conhecimento), observando-se um enfoque mais acentuado em relação ao conhecimento do que ao acervo propriamente dito;

d. Oportunidades oferecidas pela Empresa Mantenedora

A KPMG Brasil é uma Empresa bastante arrojada e inovadora. No Brasil, possui uma atuação pioneira com a implantação de uma ferramenta de Gestão do Conhecimento bastante completa e funcional. O ambiente da Empresa, portanto, ampliou as oportunidades de atuação do *Knowledge Center* em atividades diferenciadas e também pioneiras;

Em relação à capacitação da equipe de funcionários do departamento, a Empresa subsidia cursos de idiomas, pós-graduação, especialização, enfim, aqueles que se façam necessários para um melhor desenvolvimento e produtividade da área em questão.

e. Recursos Tecnológicos

A tecnologia disponível na Empresa oportuniza a diversidade e complexidade dos produtos e serviços oferecidos pelo *Knowledge Center*. Com a implantação do *KWorld* e respectiva responsabilidade do departamento quanto ao fluxo de informação acordado, o domínio da tecnologia implantada é fundamental para o bom funcionamento dos sistema.

Além disso, atualmente, encontra-se em fase de estudo para desenvolvimento uma ferramenta específica para o uso do

Knowledge Center, o NTX3, no qual serão integrados os diferentes bancos de dados em uma única base, o que facilitará a administração e o uso por parte do quadro técnico da área, bem como dos usuários do escritório em São Paulo, que também terão acesso à ferramenta, por meio da Intranet.

f. Capacitação de Pessoal

Além de atender às necessidades dos usuários da Empresa, em todo território nacional, o *Knowledge Center* atua, ainda, na capacitação deste pessoal que se refere à geração, ao uso e ao compartilhamento da informação.

g. Estrutura Organizacional favorável

O *Knowledge Center* encontra-se desde a criação do departamento de *Knowledge Management*, num nível hierárquico importante dentro da organização, vinculado diretamente ao CKO. Essa proximidade com o centro de decisões da Empresa favorece o acesso a informações privilegiadas e à visão de negócios ligados às necessidades vitais do negócio.

h. Nível da Equipe do *Knowledge Center*

A equipe do Serviço de Informação possui um nível técnico destacado, com características multidisciplinares, e uma forte predisposição à integração das necessidades da Empresa.

Atuando interdisciplinarmente, a equipe se autocomplementa, partilhando informações e habilidades.

O *Knowledge Center* da KPMG é um significativo exemplo do quanto um Serviço de Informação pode ampliar e inovar seu escopo de atuação, tornando-se um departamento aliado para o amadurecimento, desenvolvimento e atualização da Empresa, em relação à revisão de processos internos referentes à informação e ao posicionamento desta em relação aos concorrentes de mercado.

A atuação do *Knowledge Center* como órgão facilitador do fluxo de informações da Empresa, visando à geração de conhecimento propriamente dita, é essencial para a afirmação da importância da área dentro da organização, bem como um desafio a ser transposto no que se refere à inovação e ao compromisso com novas responsabilidades que surjam. A utilização das tecnologias da informação como elemento facilitador das novas atividades do profissional da informação apresenta-se, nesse sentido, fundamental para melhor organização do trabalho.

No caso específico analisado neste trabalho, tal tecnologia reflete-se no uso da Intranet, sendo não somente um meio facilitador do trabalho, mas também uma auxiliar para os processos de organização, estruturação, apresentação e disponibilização de dados e informações, os quais, posteriormente, transformar-se-ão em conhecimento.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 Em Relação aos Objetivos Geral e Específicos Deste Estudo

Serão abordados, a seguir, os principais objetivos deste estudo, os quais foram apresentados anteriormente no Capítulo 1, relacionados à análise da participação do profissional da Informação nos processos de mapeamento do conhecimento nas empresas e disponibilização deste conhecimento por meio da Intranet.

Objetivo Geral:

Analisar a relação existente entre a atuação do profissional da Informação nas organizações, a Gestão do

Conhecimento e o uso da ferramenta Intranet para disponibilização da informação.

Tanto a literatura apresentada nos Capítulos 3 e 4, quanto o estudo de caso efetuado, apresentam claros indícios sobre a efetiva interação existente na tríade proposta no Capítulo 1, no escopo da pesquisa.

O estudo de caso realizado permite acreditar que, embora não seja ainda prática comum a efetiva participação de bibliotecas/ centros de informação e bibliotecários/profissionais da informação especificamente nos processos de participação e mapeamento do conhecimento nas empresas, existe um grande potencial de atuação e contribuição desta área e destes profissionais nesses processos. A ferramenta Intranet, neste caso, é uma grande aliada e facilitadora para a disponibilização de dados e informações que irão transformar-se em conhecimento, quando acessados pelos usuários das empresas.

Objetivos Específicos:

- a) Traçar um panorama da biblioteconomia e ciência da informação no Brasil, localizando o profissional da informação dentro de um contexto macro que represente seu surgimento, atuação, formação acadêmica e perspectivas de atuação.**

Nosso objetivo, ao abordar este tema, foi traçar um panorama resumido do surgimento da profissão no Brasil, influências sofridas, organizações e instituições que foram criadas para defesa dos interesses da área, aparecimento dos primeiros cursos, histórico do ensino da biblioteconomia no País e a necessidade de atualizações constantes nos currículos mínimos, no intuito de melhor preparar os formandos que a cada ano deixam o ambiente acadêmico para defrontar os desafios de um mercado de trabalho altamente competitivo e exigente. Entendemos que este objetivo foi atingido e explorado, conforme apresentado no Capítulo 2.

-
- b) Colaborar para o enriquecimento teórico do tema, realizando uma revisão de literatura sobre o assunto e buscando propor aos pesquisadores futuras abordagens sobre o tema dentro do panorama nacional, uma vez que o internacional já apresenta inúmeros exemplos.**

A revisão de literatura, apresentada nos Capítulos 2 e 3, objetivou abordar o tema central deste estudo, à medida em que tentou localizar o profissional da informação atuando no ambiente da tecnologia da informação, bem como participando ativamente de processos de Gestão do Conhecimento dentro das organizações.

Internacionalmente, a literatura especializada tem discutido ampla e abertamente o tema, tanto no que concerne à atuação de bibliotecários no ambiente tecnológico, neste caso as Intranets, quanto nos processos de estabelecimento e implantação de Gestão do Conhecimento nas organizações.

- c) Mostrar, por meio de estudo de caso, a possibilidade de atuação do profissional da informação enquanto elemento estratégico dentro das organizações, gerenciando tanto o mapeamento do conhecimento, como a disponibilização dos resultados, por meio da Intranet.**

O estudo de caso da KPMG Brasil, comentado no Capítulo 6, teve como objetivo principal apresentar e analisar uma experiência prática nacional da efetiva participação do Profissional da Informação em áreas não tradicionalmente relacionadas a um Serviço de Informação e/ou biblioteca. Consideramos que esta abordagem prática do tema contribuiu para enriquecer a discussão proposta, como também validar a hipótese principal desta pesquisa.

Podemos concluir, por meio da avaliação do estudo de caso, que o escopo de nossa pesquisa foi plenamente atendido, uma vez que pretendíamos identificar a possibilidade de atuação do profissional da informação como sujeito da ação, inserido no contexto do conhecimento da Empresa, divulgando e disponibilizando resultados, valendo-se da tecnologia da informação, caracterizada especificamente, nesta pesquisa, como Intranet.

A nosso ver, o caso analisado evidencia essa possibilidade.

7.2 Em Relação à Atuação do Profissional da Informação na Gestão do Conhecimento das Empresas

Como abordado no Capítulo 4, o ambiente competitivo que as empresas enfrentam atualmente tem levado as organizações a repensarem o valor dos ativos intelectuais, ou seja, o conhecimento que sua equipe funcional possui. Até pouco tempo, as organizações preocupavam-se em garantir a posse e não a propriedade do conhecimento de seus empregados ou colaboradores. Uma vez que estes funcionários deixavam a organização, levavam consigo todo o conhecimento que adquiriam de clientes, fornecedores, processos da empresa, relacionamentos pessoais, enfim, as melhores práticas em sua área de atuação ou nas áreas envolvidas no andamento ou fechamento de um negócio. A preocupação com a evasão do conhecimento das organizações originou, então, o conceito de Gestão do Conhecimento.

A Gestão do Conhecimento envolve ações de identificação, coleta, armazenamento/catalogação, disponibilização, compartilhamento, adaptação e uso de informações que estão na mente das pessoas que compõem uma organização. Trata-se de uma metodologia e de uma sistematização de dados, informações e conhecimento.

Acreditamos que nenhum dos conceitos mencionados no parágrafo acima são desconhecidos do jargão biblioteconômico, mas sim de domínio da área.

Assim, observamos, na revisão bibliográfica levantada, que autores de peso como Davenport e Prusak, Sveiby e várias empresas de consultoria internacionais, como a Arthur Andersen, citam os bibliotecários como profissionais potenciais para assumir um papel de liderança dentro da Gestão do Conhecimento nas empresas, chegando a denominá-los como corretores do conhecimento e profissionais do conhecimento, dentro desta nova realidade.

Nesse contexto, o bibliotecário, como profissional especializado no gerenciamento de Sistemas de Informação, detém a metodologia e *know-how* para desenvolver e colaborar na Gestão do Conhecimento. Além disso, o trato com o usuário, aquele que busca a informação com os profissionais da informação, é uma atividade desenvolvida já há longa data, constituindo-se mesmo essência da própria ciência da informação, fazendo com que bibliotecários trafeguem confortavelmente por esse ambiente. Podemos concluir, então, que o bibliotecário possui qualidades e aptidões que facilitam, em muito, o trabalho de mapeamento das pessoas dentro de uma organização, tornando-se grande aliado desta.

A identificação, o compartilhamento e a disponibilização do conhecimento para toda a organização é tarefa mais do que inerente ao profissional da informação. Entretanto, apesar dessa nítida sinergia, é possível questionar: **Por que esse espaço não é ocupado de forma mais efetiva pelos profissionais da Informação?**

Entendemos que elementos relacionados tanto a competências pessoais, como atributos intelectuais, comportamentos técnicos, e

principalmente de relacionamento pessoal nas organizações, estão diretamente relacionados à efetiva participação dos Profissionais da Informação nos processos de Gestão do Conhecimento nas empresas.

É evidente que o profissional da Informação pode não ser o único elemento mais adequado para definir a publicação e o compartilhamento de documentos; para isso, existe já prevista dentro da metodologia da Gestão do Conhecimento a figura dos gerentes de conteúdo, normalmente uma pessoa técnica ou com nível gerencial e de diretoria que autoriza a publicação das informações, via Intranet, para acesso interno. Isso não significa, porém, que o profissional da Informação não possa assumir esta responsabilidade, sendo necessário, no entanto, o estabelecimento de políticas internas quanto a publicações de informações.

O que podemos afirmar, com razoável certeza, é que existe um espaço de excelência para atuação do profissional da informação, que é aquele de mapeamento das pessoas e de suas competências, num nível mais técnico do que propriamente estratégico. O conjunto de competências de um indivíduo, sua formação acadêmica, cursos de especialização, idiomas, relacionamento pessoais e cognitivos vai gerar informação estratégica e planos estratégicos para a organização.

Não é tarefa das mais fáceis mapear este conhecimento tácito e tentar explicitá-lo, mesmo porque o conhecimento de cada pessoa está relacionado com as suas vivências, e isto é algo absolutamente pessoal. Porém, a identificação e estruturação de inúmeras informações sobre a pessoa pode delinear um perfil desta, e é este perfil que as empresas buscam sistematizar.

Para incumbir-se desta tarefa, o bibliotecário ou o profissional da informação precisa estar atento a algumas exigências do mercado, como pode ser observado no item 7.5.

7.3 Atuação do Profissional da Informação nos Processos de Disponibilização/Compartilhamento da Informação Via Intranet

Bibliotecários e profissionais da Informação encontravam-se em um momento de reflexão sobre seus processos de trabalho, uma vez que o desenvolvimento tecnológico ocorrido, principalmente na última década com a proliferação da Internet, trazia mudanças significativas quanto à localização e à recuperação da informação. As empresas, por sua vez, apostavam e investiam pesadamente na compra e no desenvolvimento de soluções tecnológicas que trariam benefícios à organização, bem como vantagem competitiva.

Após a proliferação da Internet e o conseqüente surgimento das Intranets, já não é mais possível imaginar o trabalho em empresas privadas que não disponibilizem estas facilidades de comunicação tecnológicas, senão para acesso a todos na Empresa, pelo menos para grande parte de seus funcionários. Hoje, Internet e Intranet são vistas como ferramentas indispensáveis de acesso à informação.

Como se pode observar na revisão de literatura efetuada no Capítulo 3, nos Estados Unidos, existe um consenso quanto ao uso da Intranet como ferramenta de trabalho e aliado do profissional da informação. Naquele país, acredita-se, segundo a bibliografia levantada, que o bibliotecário/profissional da informação tem potencial para assumir papel de liderança quanto ao desenvolvimento e implantação de Intranets nas organizações.

No Brasil, apesar de pouca referência na literatura, acreditamos que muitos bibliotecários já atuam em processos de desenvolvimento e disponibilização da informação via Intranet. Entretanto, ficamos com duas dúvidas:

1. Estarão estes profissionais efetivamente atuando de forma que assumam a liderança do processo, e não e tão-somente serem responsáveis por parte da informação disponibilizada, no que concerne a seu Centro de Informação ou Biblioteca?
2. Estarão estes profissionais envolvidos diretamente com a área de Tecnologia da Informação, diretores, analistas de sistemas, *webdesigners*, usuários, etc., de maneira que contribuam efetivamente e ocupem um espaço no qual podem trazer maiores contribuições devido à sua natureza de lidar com a informação e as pessoas que delas irão se valer?

Certamente, este questionamento é tema para outra pesquisa. No entanto, entendemos existir um grande campo de atuação para o profissional da informação nos processos de desenvolvimento e implantação de Intranets nas empresas, bem como da análise e organização da informação que será nela disponibilizada.

Um exemplo disso é o trabalho desenvolvido pela autora desta dissertação no Grupo Telefonica no Brasil, relatado no Capítulo 1.

Tal experiência possibilitou-nos uma visão macro dos negócios da empresa, bem como uma oportunidade de mostrar o valor de nosso trabalho

para a organização, enquanto recurso de valor agregado, uma vez que este abrange, consideravelmente, os processos relacionados à tecnologia da informação, aliado ao conhecimento técnico de mapeamento, estruturação, organização e disponibilização da informação. Entretanto, tal empreendimento exigiu também conhecimentos, interesse e postura diferenciados e adequados às exigências de um mercado de trabalho globalizado e diversificado, no qual a formação acadêmica já não importa tanto, mas sim o domínio de conhecimentos de interesse à organização.

7.4 Profissional da Informação, Gestão do Conhecimento e Intranets: Uma Relação de Futuro

Entendemos que, por meio da revisão bibliográfica levantada e do estudo de caso efetuado, é possível que o profissional da informação atue de maneira pró-ativa, tanto nos processos relativos ao mapeamento das especializações individuais do capital intelectual de uma organização, quanto na disponibilização deste conhecimento pela ferramenta interna de comunicação e informação que grande parte das empresas usam atualmente, as chamadas Intranets.

Em relação à Gestão do Conhecimento, acreditamos que o profissional da Informação deva entender, antes de qualquer coisa, que tem um papel fundamental neste processo. Suas aptidões técnicas são um grande diferencial para as organizações que pretendam estruturar e implantar metodologias de mapeamento e compartilhamento de informações. Uma vez que o profissional entenda seu papel, deve literalmente fazer uma campanha de *marketing* pessoal, por todas as esferas da organização e, principalmente, com os tomadores de decisão, pois se não houver engajamento dos altos executivos em relação à implantação da Gestão do Conhecimento, esta não acontecerá.

Por experiência própria, sabemos que este papel de conselheiro dos tomadores de decisão é tarefa árdua, pois estes não se sentem à vontade em serem doutrinados, uma vez que se entendem conhecedores e sabedores de tudo.

Porém, uma abordagem equilibrada, um embasamento teórico, uma apresentação de exemplos práticos, principalmente de organizações de grande porte, onde a experiência surtiu efeito e resultou em lucros para os acionistas, bem como vantagem competitiva no mercado, são elementos essenciais para conscientização da necessidade de incutir na cultura da empresa e no espírito das pessoas a necessidade do compartilhamento de informações que se transformem em conhecimento, em prol do benefício de todos.

Em relação ao uso das Intranets como ferramenta de apoio, forte aliada dos profissionais da informação, facilitando a democratização e o compartilhamento do conhecimento da empresa, entendemos ser inquestionável sua validade, devido aos resultados do estudo de caso e na literatura.

Portanto, decorrente dos indícios anteriormente apresentados, acreditamos que a atuação dos profissionais da informação nos processos de mapeamento do conhecimento nas organizações e o uso e tecnologia da informação, neste caso a Intranet, enquanto meio de disponibilização do conhecimento empresarial, são interdependentes, principalmente quando atentamos ao fato de que estamos falando, antes de qualquer coisa, de relações inter-pessoais (pessoa-pessoa), antes de considerar os fatores metodologia, processos e tecnologia.

7.5 Em Relação ao Perfil do Profissional da Informação Diante das Exigências do Mercado

Durante a fase de pesquisa para a elaboração deste estudo, a partir dos dados colhidos nas entrevistas (KPMG Brasil) e também a partir das observações da autora deste trabalho, observou-se que o perfil do profissional da informação é um fator de extrema importância para a ampliação do seu espaço de atuação nas empresas, principalmente em atividades menos convencionais. Observou-se, também, que uma série de atributos tem influência direta na atuação dos profissionais da Informação em processos de atuação na Gestão do Conhecimento e uso/conhecimento de tecnologias. Esses atributos relacionam-se a fatores comportamentais, técnicos e intelectuais, impactando diretamente no perfil desejado do profissional da Informação.

Uma auto-análise para profissionais que trabalham em empresas privadas, com perguntas básicas, é sugerida a seguir:

Quadro 7- Sugestão de Auto-Análise para Profissionais da Informação

PERGUNTA	CONSEQUÊNCIA
Que valor agrego ao meu empregador?	Quais são as minhas habilidades ?
Como atendo meu cliente?	Se eu fosse o cliente o que gostaria de saber e como gostaria de ser atendido?
Qual a minha capacidade de liderança e curva de aprendizado?	Promovo o trabalho em equipe? Para onde pretendo ir?
O que represento para os acionistas da empresa?	Custo ou ganho?
Quão criativo e inovador sou eu?	Que produtos posso gerar a curto e longo prazos? O quanto contribuo com novas idéias e soluções?

Fonte: Hommerding (2001).

Retomando a abordagem referente aos atributos esperados do profissional da informação para atender às exigências do mercado, resumiremos, no quadro a seguir, as principais qualificações desejadas, elaboradas a partir de nossa pesquisa:

Quadro 8 - Detalhamento dos Atributos para atuação em Atividades Menos Convencionais

<i>Atributo/ fator</i>	<i>Itens Considerados Relevantes</i>
<p>Comportamental</p> <p>Aptidões Pessoais</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil para trabalhar em equipe; ▪ Ter visão de futuro; ▪ Capacidade de liderança; ▪ Capacidade de bom relacionamento pessoal, independente do nível hierárquico; ▪ Não ter medo de se expor; ▪ Ser pró-ativo, criativo, inovador, dinâmico e ousado; ▪ Capacidade de elaboração de metodologias e processos, bem como de execução destes; ▪ Aceitação de novos desafios e ser receptivo a novas mudanças; ▪ Mente aberta, espírito empreendedor e participativo; ▪ Observação das ondas e dos gurus de quem todos estão falando; ▪ Interesse pelas novas tecnologias.
<p>Técnico – Intelectual</p> <p>Formação e Capacitação</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação de nível superior; ▪ Domínio de outros idiomas (principalmente inglês e espanhol); ▪ Atualização dos modernos conceitos de administração; ▪ Conhecimento sobre gestão de pessoas e custos; ▪ Domínio de informática e conceitos básicos da Tecnologia da Informação; ▪ Educação continuada na especialidade ou na área de atuação: pós-graduação <i>lato</i> ou <i>strictu sensu</i>;

Fonte: Hommerding (2001).

Esses são os atributos que consideramos mais relevantes e significativos para o bom desempenho de profissionais da informação, no que concerne à atuação no campo da Gestão do Conhecimento e ao uso de tecnologia. Evidentemente, essa lista não esgota o assunto, e outras aptidões podem ser requeridas de acordo com a área de atuação da empresa ou do setor que ela se enquadra. No entanto, ela permite mapear a visão do empregador quanto ao perfil do profissional que deseja contratar.

Gostaríamos ainda, para finalizar, destacar a importante observação feita pela Bibliotecária-Gerente do *Knowledge Center* da KPMG Brasil quanto a esse assunto. Segundo ela, existe um fator-chave a ser compreendido pelo profissional da informação quanto à sua atuação nas organizações: ele deve sempre surpreender seus empregadores e clientes, fornecendo informações além do que foi solicitado, atualizando o usuário ou cliente para mostrar seu valor, “pois informação todos conseguem, porém informação atualizada, processada, analisada, de qualidade e com valor agregado é responsabilidade do profissional da informação.”

Uma última observação se faz necessária para concluir este Capítulo: em relação ao profissional da informação, é necessário que ele aceite os desafios que lhe são impostos pelas organizações, mesmo que estes lhe pareçam impossíveis, evitando responder **NÃO SEI** ou **NÃO POSSO**, mas sim **EU VOU TENTAR E DEPOIS DISCUTIREMOS OS RESULTADOS E PONTOS A SEREM MELHORADOS!**

Este posicionamento pró-ativo certamente vai levar os empregadores e superiores a pensar com mais freqüência nos profissionais da informação como recurso precioso e de valor agregado para a organização.

7.6 Recomendações e Comentários Finais

A partir dos comentários e conclusões anteriores, sugerimos algumas recomendações relevantes para o avanço do tema analisado nesse estudo:

a) Às Escolas de Biblioteconomia e Documentação

Observou-se, ao longo da pesquisa, que os Profissionais da Informação atuantes na área de Gestão do Conhecimento, e que se valem da tecnologia da informação para execução de suas atividades, tiveram uma complementação de sua formação básica, motivada pelas necessidades e exigências da empresa.

Entendemos que cabe às escolas de Biblioteconomia atuar de maneira mais direta na capacitação dos profissionais que vão atuar em um mercado cada vez mais competitivo, inculcando-lhes as possibilidades e necessidades deste mercado altamente exigente, além de oferecer uma formação básica adequada. Sabe-se que alunos egressos de boas escolas de administração, economia, direito e engenharia, entre outras, têm, ao menos, domínio de uma língua estrangeira, só para citar um exemplo.

Isto decorre não apenas da necessidade de diferencial competitivo no mercado, fato sobre o qual tais formandos têm plena consciência, mas também de uma postura bastante forte do currículo dos cursos citados, onde a bibliografia internacional é presença incontestante.

b) Às entidades Representantes da Categoria Profissional

É fundamental que as entidades representantes da categoria divulguem ao mercado e aos empregadores outras facetas de atuação do Profissional da Informação, demonstrando às empresas e à sociedade a importância desse profissional. É importante, também, que tais entidades firmem convênios com empresas especializadas em informação (hoje em dia, o mercado da informação, empresas nacionais e multinacionais especializadas em prover informações como a *Reuters Business Briefing*, *Factiva*, *Internet Securities*, *Lexis Nexis*, *Thompson*, *Dow Jones*, *Cembracon*, entre outras, movem bilhões, e porque não dizer trilhões, de dólares ao redor do globo).

Além disso, existe a possibilidade de ser criado um canal de comunicação entre empregador e empregado,

no próprio *site* das entidades representantes de biblioteconomia, como pode ser observado na *homepage* da *Special Libraries Association*, nos Estados Unidos.

c) Aos profissionais da Informação

Conforme demonstrado nesse estudo, novos espaços de atuação, ligados à sobrevivência e vantagem competitiva que as empresas possam ter em relação a outras de seu setor, podem ser ocupados pelo Profissional da Informação. De fato, este espaço, se não ocupado por nós, será ocupado por outros; então por que não aceitar o desafio?

Para tal, cabe ao Profissional da Informação capacitar-se para as novas e constantes exigências do mercado, assumindo uma postura pró-ativa, mostrando interesse em ampliar seus horizontes de conhecimento e aprendizado.

O tecnicismo, a reação adversa às mudanças, a falta de ousadia, o desinteresse sobre as estratégias e objetivos da empresa, a falta de opinião sobre assuntos vitais ao posicionamento da empresa no mercado em que atua, entre outros fatores, pode levar o profissional da informação a se

manter em posição confortável na organização, por algum tempo, mas não por **muito** tempo.

Ao contrário, uma postura ativa, dinâmica, inovadora, interessada e comprometida com a organização pode levar este profissional a galgar posições e cargos inesperados, porém não impossíveis de serem assumidos.

Todos os profissionais da informação devem estar preparados para responder à seguinte pergunta, que pode lhe ser colocada a qualquer momento por seu empregador: **O quanto você vale e qual o seu diferencial competitivo para a organização que o emprega?**

A resposta correta a esta questão pode significar a permanência ou não na empresa e até mesmo no mercado. Esta dissertação, ao analisar um novo espaço de atuação para o profissional da informação, espera ter oferecido algumas perspectivas nesse sentido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Referências bibliográficas

10 Intranet Myths. [on line] [consultado em 09 de setembro de 2000] disponível em World Wide Web: <http://intrack.com/Intranet/intmyth10.shtml>

ADOURIAN, A. S. K. Intranets and the proactive librarian. **Information Outlook**, v.1, n.7, p. 19-22, 1997.

ALMEIDA JUNIOR, O. F. de. Profissional da informação: entre o espírito e a produção. In: VALENTIM, Marta Pomin (org.) **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional.** São Paulo: Polis, 2000. p. 31- 51.

ALMEIDA JÚNIOR, O. F. **A imagem do bibliotecário.** [on line] [consultado em 03 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.crb8.org.br/imagem.htm

ALMIRÓN, N. **História da Internet.** [on line] [consultado em 20 de abril de 2001] disponível em World Wide Web: www.nuria.es.org/historia.html

BARBOSA. R. R. Perspectivas profissionais e educacionais em biblioteconomia e ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 1, p. 53-60, jan./abr. 1998.

BARRETO, A. A. Perspectivas da Ciência da Informação. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v, 21, n. 2, 1997. [on line] [consultado em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.alternex.com.br/aldoibict/rbb/htm.

BARROSO, A. C. de O., Gomes, E. B. P. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade católica do Rio Grande do Sul, 2000.

BRASILIANO, A. C. R. Garantindo o comprometimento da alta direção com o processo de Inteligência Competitiva. IN: ESTRUTURANDO PROCESSOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA PARA DAR SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO E ANTECIPAR-SE ÀS AÇÕES DA CONCORRÊNCIA, 1, 2001. São Paulo: International Business Communications, 2001.

BURNS, T., RASHID, S. The new World of information professionalism. **Information Outlook**, v.3, n.7, p. 25-29, 1999. [on line] [consultado em 13 de abril de 2000] disponível em World Wide Web: www.informationoutlook.com

CHASE, R.L. Knowledge navigators. **Information Outlook**, v.2, n.9., p. 17- 26, September 1998.

CONDON, R. **Why are Intranets primed for massive growth?** October 3, 1997. [on line] [consultado em 05 de junho de 2000] disponível em World Wide Web: <http://www.sun.com/sunworldonline/swol-01-1997/swol-01-intra.html>

CUNHA, M. B. Reflexões sobre a informática no ensino da biblioteconomia. **Ciência da Informação**, v.20, n. 2, p. 151-154, jul./dez. 1991.

CUNHA, M.V. A formação dos Profissionais da Informação na França: comparação com o sistema brasileiro. . In: VALENTIM, Marta Pomin (org.) **Profissionais da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. p. 71-91.

DAVENPORT, T. H. (1996). **Knowledge Management Case Study**. 22 April 1998. [on line] [consultado em 03 de maio de 2001] disponível em World Wide Web: <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>

-
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DAVENPORT, T.H., LONG, D.W., BEERS, M.C. Successfull Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**, Winter 1998.
- DIAS, E.W. Biblioteconomia e Ciência da Informação: natureza e relações. **Perspectivas em Ciencia da Informação**, v.5, n. especial, p. 67-80, jan./jun.2000.
- ESPLIN, K. **Building an Intranet**. [on line] [consultado em 15 de maio de 2001] disponível em World Wide Web: <http://www.sun.com/sunworldonline/swol-03-1997/swol-03-Intranet.html>
- EYRE, J. Some views on the development of professional library education in Brazil. **Ciência da Informação**, v. 41, n.1, p. 21 – 25, jan./abril 1995.
- GESTÃO DO CONHECIMENTO: um novo caminho. **HSM Management**, n.22, ano 4, p. 51-71, set./out. 2000.
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TELEFONICA**. Espanha: Telefonica, enero 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GLASSER, Perry. The Knowledge Factor. **CIO Magazine**, december 15, 1998/ January 1, 1999. [on line] [consultado em 16 de julho de 2001] disponível em World Wide Web: www.it-consultancy.com/extern/kfactor/
- GRIFFITH, C. The Intranet opportunity: information technology for librarians. **Computers in Libraries**, v.16, n.6, 1996. [on line]

[consultado em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: http://stauffer.queensu.ca/~foxe/ola/sec1_1.htm

GUIMARÃES, J. A. C. O profissional da informação sob o prisma de sua formação. . In: VALENTIM, Marta Pomin. (org.) **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. P. 53- 70.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Kpmg Peat Marwick U.S.:** one giant brain. Boston: Harvard Business School Publishing, 1997. [Study case 9-397-108]

HILLS, M. (1997). Intranet business strategies. New York: Wiley Computer Publishing. Citado em Fox, L. **Libraries and Intranets**, 1997. [on line] [consultado em 11 de abril de 2000] disponível em World Wide Web: http://stauffer.queensu.ca/~foxe/ola/sec1_1.htm

HILLS, Mellanie. **Intranets como Groupware**. São Paulo: Berkeley Brasil, 1997. 120p.

HISTÓRIA DA INTERNET. [on line] [consultado em 15 de maio de 2001] disponível em World Wide Web: www.telemar.com.br/3/texto_3_2_texto.htm

HOMMERDING, N.M.S. Visão do empregador e perfil profissional. IN: ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO, CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO, 3, São Paulo, 2000. São Paulo, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2000.

HOMMERDING, N.M.S., VERGUEIRO, W. de C. S. Bibliotecários e as Intranets: um novo espaço de atuação profissional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E

DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2000.

HSM MANAGEMENT, v.4, n.22, set./out. 2000.

Information Outlook, v.4, n.10, 2000.

Information Outlook, v. 2, n.9, September 1998.

INSIGHT TECNOLOGIA . [on line] disponível em World Wide Web:
<http://www.insight-info.com.br/>

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. [on line] disponível em World Wide Web: www.idc.com

Intranet benefits. 1997. [on line] [consultado em 11 de abril de 2000] disponível em: <http://www.intrack.com/Intranet/why.shtml>

KNOWLEDGE MANAGEMENT GLOSSARY. [on line] [consultado em 05 de março de 2000] disponível na World Wide Web: www.janelanaweb.com

KOROWAJCZUK, A. et al. Avaliação de organizações em relação à Gestão do Conhecimento com base nos critérios de excelência da Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade. . In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2000.

KPMG Auditores Independentes. **Kworld Deployment**: the brazilian experience. São Paulo: KPMG, October 2000. 15p.

KPMG Auditores Independentes. **Informativo Kworld**, n.1, janeiro de 2001.

KPMG Auditores Independentes. **Informativo Kworld**, n.2, janeiro de 2001.

Microsoft. **KPMG turns Knowledge into value with Kworld**. [on line] [consultado em 09 de junho de 2001] disponível em World Wide Web: www.microsoft/knowledge/kworld.html

LEINER, B.M., CERF, V.G., CLARK, D.D. **A brief history of Internet**. [on line] [consultado em 20 de abril de 2001] disponível em World Wide Web: www.isoc.org/internet/history/brief.html

MANAGEMENT REVIEW, december 1999. [on line] disponível: www.amanet.org

MANUAL DA INTERNET. [on line] [consultado em 20 de abril de 2001] disponível em World Wide Web: www.artnet.com.br/~lopes/historia.htm

MARTUCCI, E. M. **Abordagem qualitativa de pesquisa em biblioteconomia**: uma introdução. São Paulo: APB, 1996. (Ensaio APB, n. 33)

McQUEEN, H., DEMATTEO, J. Intranets: New Opportunities for information Professionals. **Online Magazine**, v.23, n.1, 1999. [on line] [consultado em 06/06/00] disponível em World Wide Web: www.online.com

MELLO, M. P. de, GOMES, M. Y. F.S.F. Necessidades atuais de novos programas de educação e treinamento do profissional bibliotecário no Brasil e perspectivas futuras. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v.20, n. 2, p. 193 - 213, jul./ dez. 1996.

MILLÁN, J.A. **Breve Historia de la Internet**: el fruto caliente de la guerra fría. 2000. [on line] [consultado em 29 de abril de 2001] disponível em World Wide Web: <http://jamillan.com/historia.htm>

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Referências bibliográficas

MOITA, D. *et al.* **História do Bibliotecário**. 1999. [online] [consultado em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.furg.br/furg/gradua/biblioteconomia/projeto/html

MOURA, A. H. de. **Algumas referências básicas para a Gestão do Conhecimento**. [on line] [consultado em 19 de março de 2001] disponível em World Wide Web: www.ddic.com.br

MUELLER, S. P. M. O ensino de biblioteconomia no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 14, n.1, p. 3-15, jan./jun. 1985.

NANFITO, M. **Intranets are not for the unwary**. 1997. [on line] [consultado em 22/06/00] disponível em disponível em World Wide Web: <http://www.bridgeinfo.com/papers/intrnet2.htm>

NANFITO, M. Build intelligence into your Intranet. **Information Outlook**, v.1, n.5, p. 17-20, 1997. [on line] [consultado em 22 de junho de 2000] disponível em World Wide Web: www.informationoutlook.com

NASCIMENTO, N. J., NEVES, J. T. R. A Gestão do Conhecimento na World Wide Web: reflexões sobre a pesquisa de informação na rede. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 4, n.1, p. 29-48, jan./jun. 1999.

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 362p.

NOTESS, G. R. On the Net: minimal Intranets for libraries. **Online Magazine**, v.23, n.1, 1999. [on line] [consultado em 06 de junho de 2000] disponível em World Wide Web: www.online.com

O QUE É A GESTÃO DO CONHECIMENTO. [on line] [consultado em 12 de fevereiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.crie.ufrj.br/kmtools/main_conhecimento.html

PRADO, N. S. **A Intranet como recurso estratégico para apoio à tomada de decisão:** o caso da Digitro Tecnologia Ltda. Santa Catarina, 1999. 150p. Tese (Mestrado) – Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina.

PRODUTOS E SERVIÇOS DA KPMG. [on line] [consultado em 20 de junho de 2001] disponível World Wide Web: www.kpmg.com.br

RODRIGUES, A. **Receita para uma boa Intranet.** [on line] [consultado em 06 de junho de 2000] disponível em World Wide Web: www.uol.com.br...nologia/Intranets/Intranets_000112.htm

RODRIGUES, B. **Intranet pra que?** . [on line] [consultado em 06 de junho de 2000] disponível em World Wide Web: www.uol.com.br...nologia/Intranets/Intranets_000113.htm

RUTHFIELD, S. The Internet's History and Development. [on line] [consultado em 20 de abril de 2001] disponível em World Wide Web: www.cce.ufes.br/historia.html

SALIM, J. J. **Gestão do Conhecimento:** diferencial competitivo na era digital. São Paulo: EASP/FGV, 2000. [on line] [consultado em 12 de março de 2001] disponível em World Wide Web: www.fgvsp.br/conhecimento

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, v. 24, n.1, p. 36-41, jan./abril 1995.

SARVARY, M. Knowledge Management and competition in the consulting industry. **California Management Review**, v. 41, n.2, Winter 1999.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES REGULATÓRIAS. São Paulo: Telefonica, 2000.

SOSA V. A., JOA, H.C. **Intranet e Internet:** experiências en la estructuracion de redes locales para la gestion de informacion. Ciudad de Habana: Consultoria Biomundi, 1998.

SOUZA, F. das C. de S. A construção escolar do bibliotecário brasileiro: ontem, hoje, amanhã. **Ciência da Informação**, v.20, n. 2, p. 181-190, jul./dez. 1991.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. Knowledge Management: a new competitive asset. **Information Outlook**, v.2, n.9, p. 27-30. September 1999.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 241p.

SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management**, n.22, ano 4, p. 66- 72, set./out. 2000.

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

TEIXEIRA, M. do R. F. Gestão do Conhecimento: uma abordagem inicial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade católica do Rio Grande do Sul, 2000.

THE FEDERAL NETWORKING COUNCIL. [on line] disponível em World Wide Web: <http://www.itrd.gov/archive/fnc-material.html>

UMA IDÉIA CAPITAL. **HSM Management**, n.22, ano 4, p. 72-80, set./out. 2000.

VALENTIM, M. P. (org.) **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. (Coleção Palavra-Chave)

VALENTIM, M. P. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Pomin. (org.) **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 135-152.

VALENTIM, M.P. O moderno profissional da Informação: formação e perspectiva profissional. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, n.9, jun. 2000. [on line[consultada em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web:

www.ced.ufsc.br/bibliote/encontro/bibli9/marta.html

ZIPPERER, L. Librarians in evolving corporate roles. **Information Outlook**, v. 2, n.6, p. 27-30, 1998.

HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Referências bibliográficas



BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR



HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Bibliografia complementar

- BASEFSKY, S. The library as an agent of change: pushing the client institution forward. **Information Outlook**, v.3, n.8, p. 37-40, aug. 1999. [on line] [consultado em 25 de julho de 2000] disponível em World Wide Web: www.informationoutlook.com
- BRITO, J. A. P. Bibliotecário: riscos e oportunidades. In: Encontro do SINDIB, 8., Jornada do CRB-7, 2., Rio de Janeiro, 1999. [on line] [consultado em 27 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.mackenzie.br/brito/ti/index.htm
- CHAIT, L.P. Creating a successfull Knowledge Management System. **Journal of Business Strategy**, March/April 1999.
- CIANCONI, R. de B. Gerência da informação: mudança nos perfis profissionais. **Ciência da Informação**, v.20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.
- DEARSTYNE, B. Greeting and shaping the future: information professionals as strategists and leaders. **Information Outlook**, v.4, n.10, p. 32- 35, August 2000.
- DRUCKER, P. **Post-Capitalist Society**. New York: HarperCollins, 1993.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1986. 1838p.
- GERDY, G. **Increasing your Intranet's ROI**. Nwe Jersey: Factiva, 2001.
- HOHHOF, B., CHITWOOD, L. **At a crossroads**: information professional to intelligence analyst. **Information Outlook**, v.4, n.2, p. 22-25, February 2000.
- LETTIS, L. The future of Information Professionals – seize the day. **Information Outlook**, v.4, n.5, p. 26-32, May 2000.

LONGMAN DICTIONARY OF CONTEMPORARY ENGLISH. 3.ed. Essex:
Longman, 1995. 1660 p.

LOPES, M. I. VASSALO. **Pesquisa em Comunicação** . São Paulo:
Loyola, 1997. 148p.

MARSHALL, J., FISHER, B., MOULTON L., & PICCOLI, R. **Competencies
for special librarians of the 21st century.** 1997. [on line] [consultado
em 06 de junho de 2000] disponível em World Wide Web:
<http://www.sla.org/professional/competencies.html>

NAVES, M. M. L. Considerações sobre gerência de recursos informacionais.
Perspectivas em Ciência da Informação, v.4, n.1, p. 49-56, jan./jun.
1999.

PEREIRA, P. M. Biblioteconomia e o bibliotecário. In: Jornada
Norte/Nordeste de Biblioteconomia e Documentação, 2., Recife, 1998. .
[on line] [consultado em 10 de janeiro de 2001] disponível em World
Wide Web: www.ufrgs.br/cebibib.htm

PEREIRA, Patrícia Martins. Quem é o bibliotecário? Qual sua formação?
Quais são suas distintas funções no mercado de trabalho? **Revista
Latina de Comunicacion Social**, n.6, jun. 1998. [on line] [consultado
em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web:
www.lazarillo.com/latina/a/86s1bra.htm .

PINHEIRO, E. G., MACIEIRA, M. H. **(Des) fazendo o mito sobre
liderança:** traçados e limites da atuação do profissional da
informação na função de líder. 1998. [on line] [consultado em 10 de
janeiro de 2001] disponível em World Wide Web:
<http://sw.npd.ufc.br/sbu/artdesfazen.html>

- Porter, M.E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. Ed. São Paulo: Campus, 1986. 369p.
- ROJAS, O. **Novo dicionário escolar espanhol.** São Paulo: DCL, 2000. 512p.
- STORCK, J. , HILL, P. A. Comunidades Estratégicas. **HSM Management**, n. 22, ano 4, p. 80-88, set./out. 2000.
- TEIXEIRA FILHO, J. Qual o futuro dos profissionais da informação? [on line] [consultado em 10 de janeiro de 2001] disponível em World Wide Web: www.informal.com.br/artigosa20091999001.html
- VALIM, C. E. Bibliotecário: uma profissão do futuro. **Valor.** Caderno Eu & Carreira, São Paulo, 23 de jan. 2001. p.D-4



ANEXO



HOMMERDING, N. M. S - O Profissional da Informação e a Gestão do Conhecimento nas Empresas: Um Novo Espaço Para Atuação, com Ênfase Nos Processos de Mapeamento do Conhecimento e Disponibilização Por Meio da Intranet
Anexo

ESTUDO DE CASO: KPMG

ROTEIRO DA ENTREVISTA:

1- Caracterizar o Serviço de Informação

- Histórico da Biblioteca ou Centro de Informação
- Situação Organizacional
- Equipe
- Principais áreas de atuação

QUADRO DA EQUIPE DE TRABALHO

Cargo/Tempo de Experiência na empresa	Formação
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	

ÁREAS QUE A BIBLIOTECA/ KNOWLEDGE CENTER ATUA E PRINCIPAIS ATIVIDADES

ÁREA	ATIVIDADES
Economia	
Administração	
Direito	
Contabilidade	
Auditoria	
Consultoria	
Informática	

PRODUTOS E SERVIÇOS DA BIBLIOTECA/ CENTRO DE INFORMAÇÃO

TIPO	DETALHAMENTO
Clippings	
Pesquisas técnicas	
Elaboração de trabalhos	
Atendimento	
Desenvolvimento de bancos de dados	
Suporte – Conteúdo do Kworld (intranet internacional)	
Distribuição/ controle de material – local e do exterior	

2- Comentários sobre os produtos e Serviços integrados ao Processo de Gestão do Conhecimento da empresa

3- Opiniões da Gerente e equipe sobre as possibilidades de atuação do profissional da Informação na GC e tecnologia

- 4- **Opinião da gerente e equipe sobre o perfil do profissional da Informação que queira integrar-se em GC e tecnologia**
- 5- **Opinião do CKO sobre a atuação/avaliação da participação de profissionais da Informação no processo de GC**
- 7- **ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA/ CENTRO DE INFORMAÇÕES**