

As *Learning Organizations* e os profissionais da informação¹

Gisele Ferreira de Brito² ; Waldomiro Vergueiro³

Reflete sobre o conceito de Learning Organizations, suas ferramentas e metodologias para apoiar as organizações em busca do aprendizado contínuo. Apresenta as formas de aprendizado dentro das universidades corporativas e, por conta disso, as diversas necessidades de informação de seu público alvo. Discute o papel do profissional da informação nas Learning Organizations e as formas de conhecimento organizacional.

Palavras-chave: Organizações de aprendizagem - Profissionais da informação

Recebido em 13/03/2001 - Aceito em para publicação em: 27/04/2001.

249

Introdução

As chamadas *Learning Organizations*, organizações que trabalham com o conhecimento ligado à estratégia de seus negócios, visando capacitar colaboradores para a competitividade do mercado, já se tornaram realidade no Brasil e no mundo. Para elas, o conhecimento, não simplesmente a informação, forma seu maior patrimônio. Para a disseminação dessa cultura do conhecimento, as *Learning Organizations* têm desenvolvido estruturas denominadas Universidades Corporativas. Nessas Universidades, o conhecimento é coletado e compartilhado de forma ágil, com custos baixos de acesso a funcionários, clientes e fornecedores.

Esse é um ambiente em que os profissionais da informação podem desempenhar um importante papel, em virtude de terem habilidades necessárias para criar uma atmosfera onde as pessoas tenham acesso à informação, contribuindo para o conhecimento individual e sua expansão pela organização como um todo. Assim, é possível argumentar que a contribuição desses profissionais às *Learning Organizations*, com ou sem a estrutura de Universidades Corporativas, pode vir a ser, sem dúvida, um espaço privilegiado para demonstração do potencial de agregação de valor presente na atividade do profissional da informação.

Este artigo visa discutir algumas das alternativas disponíveis para se atingir essa percepção.

¹Artigo elaborado a partir de monografia Gerenciamento de informação para *Learning Organizations*, elaborada como exigência para conclusão do Curso de Biblioteconomia da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, premiada com o III Prêmio Biblioteconomia Paulista "Laura Russo", conferido pelo Conselho Regional de Biblioteconomia - 8ª Região, aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso do ano de 2000.

²Bacharel em Biblioteconomia pela Escola de Comunicações e Artes da USP. Rua Georg Riemann, 120 – ant. 04, São Paulo, SP, 03685-040. Fax: (0xx11) 6280-2780. E-mail: gisbrito@uol.com.br

³Professor Associado do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da USP, coordenador da pesquisa. Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443, Butantã, 05508-900, São Paulo, SP. Fax: (0xx-11) 38184325. E-mail: wdcsverg@usp.br

O conceito de *Learning Organizations* e as Universidades Corporativas

As *Learning Organizations*

Learning Organization ou *organização que aprende*⁴ é um conceito criado por Peter Senge há mais de dez anos, baseado na necessidade urgente das empresas de capacitar (treinar e preparar) seus colaboradores (por colaboradores entende-se os funcionários, clientes e fornecedores) para um novo ambiente de negócios, dependente de conhecimento e habilidades, como um diferencial competitivo frente ao mercado globalizado.

É nas *Learning Organizations* que *as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo* (SENGE, 1998, p. 11).

Em um ambiente de aprendizado, o coletivo fala mais alto que a individualidade. Antes de tudo, a busca do conhecimento deve agregar valor à organização e esta refletir esse valor para o ambiente externo, ou seja, a comunidade.

O conceito de *Learning Organization* está baseado na estratégia competitiva, agora voltada para o conhecimento e não mais para a tecnologia. Senge põe em segundo plano a tecnologia da informação, pois, segundo ele, esta só permite que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado. Em 1998, em entrevista à revista *HSM Management*, Senge afirma que *uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas, se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta* (AS CINCO disciplinas, 1998, p.82).

E lembra, ainda, que as mudanças fundamentais nessa área sempre estiveram relacionadas às pessoas e não com a tecnologia. De fato, à medida em que temos mais acesso à informação e o trabalho fica mais dependente dessa informação, vemo-nos cada vez mais ligados ao aprendizado, pois a cada dia as decisões passam a ser tomadas em graus mais baixos da hierarquia. No futuro, as melhores organizações serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas, em *todos* os níveis da organização.

Nas *Learning Organizations*, essa capacidade de aprender é estimulada em todos os níveis hierárquicos, encorajando o indivíduo a aprender a captar, gerir, disseminar e aplicar o conhecimento em todo o ambiente organizacional, gerando lucros tangíveis e intangíveis para a empresa. Dessa forma, a organização passa a considerar seus colaboradores como peças-chave ao seu sucesso, uma vez que esses indivíduos podem deixar de fazer parte de sua equipe e, conseqüentemente, passar a fazer parte da equipe concorrente. O aprendizado individual é fundamental, sem dúvida, mas o fator crucial passa a ser a eficácia com que os indivíduos transferem o que sabem para o restante da empresa.

PETERS (1998, p. 74) diz que o aprender é um processo que implica a necessidade de entender o passado – para evitar a repetição de erros -, capacitação

⁴Neste texto, decidi-se pela utilização preferencial do termo *Learning organizations* para se referir às *organizações que aprendem* ou *organizações voltadas para o aprendizado*, tanto para uniformizar o discurso

no presente e preparo adequado para o futuro. Segundo ele, o sistema de aprendizagem dinâmica possui seis áreas-chave:

a) aprender sobre o trabalho – está ligado ao conhecimento de como realizar bem o trabalho, compreendendo os aspectos técnicos e as interações das pessoas;

b) aprender sobre alinhamento organizacional – alinhamento da estratégia com a cultura organizacional e as interpretações;

c) aprender sobre o futuro – envolve duas importantes etapas: a primeira compreende a gama de possibilidades e a outra diz respeito a estar pronto para operar de forma eficiente dentro dessa gama;

d) aprender sobre o ambiente operacional – engloba o conhecimento sobre produtos e/ou serviços, como são organizados, quanto tempo é gasto com eles, os processos de comunicação e recompensa pelos esforços de seu pessoal;

e) aprender a questionar os paradigmas – ligado à habilidade de se questionar uma cultura forte que, devido ao conceito de visão compartilhada e doutrinação na ideologia escolhida, torna-se uma preocupação.

f) aprender a desenvolver memória organizacional – ligado ao aprender com os erros, para que eles não mais se repitam. Ou seja, se não tivermos como armazenar experiências já vividas, não conseguiremos aprender.

Assim, é possível concluir que PETERS (1998, p. 74) acredita em aprender na prática. Sua idéia é reafirmada por BOYETT (1999, p. 97-98), quando faz a análise sobre o significado da palavra aprendizado, definindo-o, de forma bastante singela, como o *ato ou efeito de adquirir, especialmente conhecimento ou habilidade*. Desta maneira, o conhecimento é o *porquê* (como uma coisa funciona ou acontece) e a habilidade representa o *como*, a aplicação, ou seja, *ter a habilidade de usar o porquê para fazer algo acontecer* (p. 97). Em reforço a sua afirmativa, BOYETT cita Daniel H. Kim, co-fundador do *Center for Organizational Learning do Massachusetts Institute of Technology - MIT* -, que defende que o *porquê* e o *como* são igualmente importantes. Isso pode ser sintetizado da seguinte forma:

- vivemos experiências no local de trabalho;
- refletimos sobre essas experiências, tentando compreender o que aconteceu e porque aconteceu;
- formamos conceitos abstratos e generalizações com base nessas experiências;
- testamos esses conceitos e generalizações através de novas experiências e, em seguida, repetimos o ciclo, como se girássemos uma roda;
- o aprendizado mais importante ocorre no local de trabalho e não na sala de aula;
- o aprendizado mais importante é social e ativo, e não individual e passivo;
- os tópicos mais importantes a serem ensinados não são as regras explícitas, procedimentos operacionais e políticas do local de trabalho, mas ingredientes tácitos encontrados no julgamento, *expertise* e bom senso, incorporados ao aparente caos das atividades cotidianas.

Através dos principais teóricos das *Learning Organizations*, podemos observar a perspectiva utilitarista do conceito de conhecimento organizacional e seu cunho funcionalista e instrumental. No entanto, é fato indiscutível que a era da informação implicou em diversas transformações no processo produtivo, bem como em alterações



no valor dos recursos. Dentre essas modificações, a capacidade de adaptação da empresa, traduzida como sua capacidade de aprender, tornou-se requisito básico para a sobrevivência (BEMFICA; BORGES, 1999).

Normalmente, para se iniciar um processo de transformação de uma empresa tradicional em uma *Learning Organization*, aponta-se uma *relação de competências que as organizações devem desenvolver a fim de alterar e aumentar significativamente sua capacidade de aprendizado* (AS CINCO disciplinas, 1998, p.84). O início dá-se pela conscientização, de todos os membros da organização, da importância do aprendizado e a percepção da visão pessoal.

Para o sucesso de uma *Learning Organization*, deve haver um comprometimento com determinadas mudanças no ambiente de trabalho por parte das pessoas. *Se não estiverem pessoalmente engajadas, o processo de aprendizado não será mantido* (AS CINCO disciplinas, 1998, p.84).

O comprometimento de todos os membros da organização é vital; no entanto, a liderança não deverá ocorrer a partir do topo da pirâmide hierárquica. Deve, pelo contrário, acontecer em todos os níveis, pois, segundo SENGE, as mudanças devem ser abrangentes e profundas:

É importante que as pessoas não elejam apenas um pequeno grupo como líder, porque ninguém pode mandar que você mude seus valores. As mudanças envolvem a percepção da vida, capacidades, valores e atitudes que só podem ocorrer quando as pessoas lideram a si mesmas (AS CINCO disciplinas, 1998, p.84).

Assim, é importante que o conceito de *Learning Organization* seja apoiado do topo à base da hierarquia, para que exista uma sinergia na prática e desenvolvimento do conhecimento organizacional. Os funcionários de uma *Learning Organization* não apenas vendem um produto, eles procuram estabelecer um relacionamento especial com seus clientes e esse relacionamento é mútuo.

As Universidades Corporativas

As Universidades Corporativas constituem os canais por onde as *Learning Organizations* criam, coletam, compartilham e alavancam informações. Segundo MEISTER (2000), as Universidades Corporativas são como um guarda-chuva estratégico para as necessidades totais de educação da empresa, para todos os empregados e parceiros externos, incluindo clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais.

No entanto, é importante ter em mente que, utilizado nesse contexto, o termo *universidade* é apenas uma licença poética. Elas não são absolutamente reconhecidas pelo Ministério da Educação, ou qualquer outro órgão oficial, como estabelecimentos de ensino superior. Mas isso não é absolutamente uma preocupação para as organizações: para elas, o importante é garantir um ambiente de aprendizado contínuo onde seus parceiros (funcionários, clientes, fornecedores etc.) possam aprender coisas que serão úteis ao dia-a-dia da empresa e ao ambiente que as envolve. Em uma empresa, o processo de aprendizado está ligado aos seus grandes desafios e as pessoas são motivadas a aprender porque estão comprometidas com a missão geral (As CINCO disciplinas, 1998, p. 86). Assim, as aulas podem acontecer em um ambiente de sala de aula com professor e quadro negro ou *slides*, ou, ainda, de forma virtual, em redes Internet ou Intranet.

Nos Estados Unidos, as Universidades Corporativas já são mais 2.000 iniciativas, podendo ser citadas empresas como General Electric (a primeira delas a ser criada, ainda na década de 70), Ford, *Disney*, *Oracle*, *Motorola* e *Xerox* como as pioneiras na utilização desse conceito. No Brasil, já existem pelo menos 20 delas em pleno funcionamento, englobando empresas das mais variadas, como a Amil, Brahma, BankBoston, *McDonald's* e o *Grupo Accor* (BENICHIO, 2000; FONTANA, 2000).

É importante também ter em mente que as Universidades Corporativas são criadas para serem *unidades de negócio* e não centros de ensino dispendiosos (MEISTER *apud* CAMPOS, 2000). Comandando toda a educação interna dos funcionários, clientes e fornecedores, a Universidade Corporativa é um centro estratégico através do qual a organização pode administrar melhor todo o investimento feito em educação. Muitas empresas, às vezes, não sabem exatamente quanto gastam com a educação de seus funcionários...

Além disso, as Universidades Corporativas podem também ser conduzidas como um centro gerador de receita. A chave está em achar um caminho para distribuir seu capital intelectual, de modo a que se possa obter lucros com os programas de educação elaborados para o seu próprio desenvolvimento. Ainda segundo MEISTER (*apud* CAMPOS, 2000), apenas 10% das Universidades Corporativas que adotam as melhores práticas são geradoras de receita, mas é previsto que este grupo cresça rapidamente, à medida que as organizações aumentem sua parte no orçamento destinado à educação.

As Universidades Corporativas preocupam-se em transmitir o conhecimento de forma mais rápida, pelo menor custo, permitindo que, de forma sistemática, as pessoas da organização tenham acesso direto às fontes do conhecimento. Têm, como principais processos, o treinamento, a utilização de sistemas eletrônicos que permitam o conhecimento compartilhado e a auto-instrução (SALVADOR, 2000, p. 24).

Desta forma, é possível concluir que a Universidade Corporativa não é um simples amontoado de cursos e seminários, em que o aluno assiste à aula, volta para a mesa do escritório e esquece o assunto. O conhecimento transmitido quer atingir em cheio as necessidades da empresa e deve ser adaptado a uma realidade específica. Para isso, a Universidade Corporativa conta não apenas com professores e consultores externos, mas também, com seus funcionários, pois a aprendizagem não pode estar desvinculada do dia-a-dia da empresa. Executivos, diretores e até presidentes participam dos diagnósticos e das aplicações de programas de treinamento, permitindo que a educação esteja ligada diretamente às metas estabelecidas pela organização. Os problemas reais da empresa e a criação de soluções devem ser debatidos dentro da sala de aula e seus resultados aplicados em projetos. Com isso, o objetivo do treinamento deixa de ser cobrir um funcionário de qualificações, passando a ser, sim, o de estimulá-lo a buscar, de forma contínua, tanto um melhor desempenho no trabalho como a capacidade de solucionar os problemas com que se defronta (BENICHIO, 2000).

Enquanto os antigos departamentos de treinamento não se preocupavam em identificar demandas dentro da corporação, optando por reagir aos pedidos, às necessidades mais visíveis, e só então procurando no mercado os cursos que poderiam resolver (ou adiar) o problema que afligia a empresa, as Universidades Corporativas atuam de forma pró-ativa, identificando e antecipando necessidades (FONTANA, 2000, p.76).



O papel do profissional da informação nas *Learning Organizations*

Nos últimos anos, diversos autores, tanto em fontes impressas como na Internet, abordaram a relação da biblioteconomia/ciência da informação com a gestão do conhecimento, enfatizando, particularmente, o papel do profissional da informação frente a esse novo conceito. Dentre eles, destaca-se BENDER (1999), que afirma:

Eles (os bibliotecários) estão se tornando parte da cultura de suas organizações, dando direção ao planejamento estratégico e no senso tecnológico e ainda, determinando os objetivos da organização (...). Informação deve ser gerenciada por profissionais que sabem como, onde e porque usá-la.

A informação - e seu uso pela organização -, está começando a ser vista de forma menos tradicional. As pessoas estão mais atentas à informação propriamente dita e não somente àquela administrada nas bibliotecas. Coleções especializadas são desenvolvidas para as funções específicas dos departamentos de uma empresa e bibliotecários estão trabalhando para a melhoria do acesso e uso efetivos dessa informação (ZIPPERER, 1998).

Para KOENIG (1996, p. 299), a gestão do conhecimento deve ser reconhecida como parte da Biblioteconomia ou uma extensão dela; infelizmente, no entanto, a comunidade de negócios ainda não reconhece essencialmente essa identidade. OWEN (1999) defende que o maior obstáculo à gestão do conhecimento são os executivos, pois muitos deles vêem essa gestão como uma especialização funcional e delegam essa responsabilidade a um único departamento, normalmente o de tecnologia da informação.

Os profissionais da informação consideram-se a si próprios profissionais do conhecimento. No entanto, quando vistos do ponto de vista da alta gerência, não são considerados capazes de demonstrar contribuições para a produtividade e lucratividade das organizações (CHASE, 1998). Assim, ainda que os bibliotecários e profissionais da informação estejam em posição de transformar a si próprios em profissionais do conhecimento que agreguem valor à organização, isto vai exigir uma radical mudança na forma como vêm seus próprios papéis e funções dentro das organizações baseadas no conhecimento. Vai exigir, principalmente, que compreendam e dominem o mundo de mudanças constantes, comunicações instantâneas e as transformações das organizações.

CHASE (1998) cita estudo da SRI *Consulting* que afirma faltar aos profissionais da informação o entendimento sobre as formas com que os indivíduos acessam e usam o conhecimento. Esse estudo sugere, ainda, que o conhecimento é idiossincrático para uma pessoa, de duas maneiras:

- A personalidade atua como um papel crítico na forma como a pessoa adquire, compreende, valoriza e usa o conhecimento;
- A criação do conhecimento é afetada pela visão de mundo do indivíduo.

Já outro estudo, desta vez da *Arthur Andersen*, também citado por CHASE (1998), afirma que os papéis emergenciais dos profissionais do conhecimento incluem:

a) *Especialista em tecnologia* – garante aos membros da *Learning Organizations* a compreensão da tecnologia disponível e o seu uso de forma efetiva em todo seu potencial;

b) *Catalogador/arquivista* – organiza a informação de forma a encontrar as necessidades dos profissionais da *Learning Organization*, filtrando e classificando de forma regular, construindo a base de conhecimento institucional do grupo e aumentando a eficiência;

c) *Guia* – direciona os membros da *Learning Organization* à informação externa, quando apropriado, e mantém alto nível de informação sobre fontes externas;

d) *Observador* – descobre informação útil para a *Learning Organization* e a traz para a base de conhecimento;

e) *Bibliotecário pesquisador* – ajuda os usuários a definirem suas necessidades de informação e a priorizarem a relevância da informação diante de um *pool* de interesses, de acordo com suas preferências;

f) *Analista* – agrega valor à informação, criando um contexto para compreensão e olhando para formas de informação que apontem para novas áreas de interesse;

g) *Indagador* – estimula a compreensão de participantes para o que eles aprenderam (parte de identificação interna das *best practices*).

No entanto, mesmo diante de tantas nomenclaturas, verifica-se que as atividades do profissional da informação são muito semelhantes às descritas por CHASE (1998). Destaca-se, por outro lado, a preocupação de transformar-se em um profissional que agregue valor à organização e seja valorizado por ela, levando em consideração a estrutura do conhecimento na empresa e as formas de como esse conhecimento pode ser gerido, visando à vantagem competitiva.

Os profissionais da informação devem ter em mente que, para trabalhar com a gestão do conhecimento é necessário, primeiramente, entender a natureza e estrutura do conhecimento organizacional, bem como o que o faz diferente das outras formas de conhecimento. Um bom aporte nesse sentido é fornecido por CHOO (2000, p.395), que divide o conhecimento organizacional em três categorias: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. Assim, cabe ao profissional da informação analisar seu papel em relação a cada uma dessas categorias.

Conhecimento tácito

É o conhecimento pessoal usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e para trazer racionalidade a seus mundos (CHOO, 2000, p. 395).

O conhecimento tácito é relativo às experiências e ao contexto, não pode ser facilmente codificado, escrito ou reduzido a regras e/ou receitas. No entanto, embora seja difícil de articular, o conhecimento tácito é regularmente transferido e dividido através de analogias, metáforas ou modelos e, por isso, pode ser aprendido através de observação e imitação.

Esse conhecimento é aquele que está na mente das pessoas, e as pessoas com experiência e habilidade são os recursos de informação mais vitais para a organização. Os serviços de informação, além de prover acesso às fontes impressas, devem permitir também o acesso a especialistas em determinadas áreas do conhecimento, explorando o acervo de conhecimento tácito disponível no ambiente organizacional. Isso torna-se ainda mais evidente quando se pensa que, em geral, *as pessoas preferem utilizar outras pessoas como fonte de informação, e precisam de ferramentas para identificar a quem procurar em sua busca por informações importantes* (MCGEE; PRUSAK, 1994, p. 111-112).



Um dos melhores métodos para executar esse tipo de serviço é, por exemplo, o de estimular os próprios funcionários a manterem seus currículos *on line* em forma de páginas *Web* e mantê-los sempre atualizados. O departamento de recursos humanos da empresa também está apto a manter informações atualizadas sobre treinamentos, conferências e projetos dos funcionários.

A partir daí, o próximo passo é desenvolver um diretório de especialistas. Uma forma de prover acesso a recursos humanos é através do que MCGEE e PRUSAK (1994, p. 122) denominam de *páginas amarelas eletrônicas*, um diretório que busca cobrir as habilidades existentes nos vários níveis da empresa, incluindo uma indicação da extensão do conhecimento individual; essas páginas podem, também, incluir *links* para o envio de *e-mail*, localização etc.

MCGEE e PRUSAK (1994, p. 122) assinalam, ainda, que as *páginas amarelas* podem ser divididas de acordo com os seguintes perfis :

a) *Especialistas* – funcionários com grande conhecimento sobre seu setor específico de atuação;

b) *Filtradores* – pessoas que recebem informação diversa e a filtram em relação à quantidade, importância e oportunidade;

c) *Fornecedores de redes* – funcionários que possuem muita informação e que criam e utilizam redes informais para distribuição dessa informação.

Os profissionais da informação também processam o conhecimento tácito e, por isso, devem valorizar e tornar mais visível sua própria especialização. A cada dia, mais, profissionais da informação estão participando ativamente como membros de equipes de projetos, onde executam continuamente o processamento, reunião e coleta de informações, visando desenvolver um entendimento íntimo de como a informação é usada (TARAPANOFF; ARAÚJO JR; CORMIER, 2000). Enfim, acabam assumindo papéis de consultores, fornecendo assistência na seleção e uso de fontes de informação.

Muitas vezes, essas atuações ocorrem integradas às atividades dos usuários, como, por exemplo, na busca de páginas da intranet da empresa, pré-selecionando casos de buscas e ou questões mais freqüentes, de forma a economizar o tempo dos usuários e aumentar a qualidade de suas pesquisas.

Conhecimento explícito

É o conhecimento que é expresso formalmente, usando um sistema de símbolos e que pode ser facilmente comunicado ou difundido (CHOO, 2000, p.396).

O conhecimento explícito pode ser baseado em objeto, quando é representado através de símbolos (palavras, números ou fórmulas), e/ou baseado em regras, quando é codificado em rotinas ou procedimentos de operação. Qualquer parte do conhecimento que possa ser definida de forma escrita ou alimentada em computador pode ser qualificada como propriedade intelectual e pode ser protegida.

O conhecimento explícito tem vários propósitos importantes em uma organização:

a) codifica o aprendizado passado em regras;

b) facilita a coordenação entre diferentes atividades e funções na organização;

c) anuncia habilidades técnicas e racionalidade nos procedimentos, ajudando a organização a apresentar uma imagem de competência, legitimidade e responsabilidade.

Já que o conhecimento explícito pode ser codificado, ele permanece na organização, mesmo que seus inventores ou autores deixem a empresa.

Cada vez mais, os profissionais da informação estão trabalhando com especialistas em vários assuntos para reunir, concentrar e organizar o capital intelectual da organização. Pelo menos três características deste processo o tornam especial: em primeiro lugar, uma vez que o conhecimento é criado pelos empregados, este deve ser identificado e depois codificado internamente, usando-se uma classificação ou modelo apto a descrever os objetos e processos do negócio da organização; em segundo, a representação do conhecimento organizacional deve incluir o conteúdo e o contexto, para que o conhecimento faça sentido; e, por último, o objetivo da codificação e representação do conhecimento organizacional não é somente o de permitir acesso e recuperação, mas, também, de facilitar o compartilhamento, a reutilização e a continuidade do aprendizado.

Para que isso tudo aconteça, os profissionais da informação devem estar envolvidos em vários estágios do ciclo de processamento do conhecimento:

- identificando, adquirindo e extraíndo conhecimento de documentos, discussões ou entrevistas, normalmente com a ajuda de outros especialistas;
- refinando, atualizando e editando o conhecimento em *estado bruto* (como arquivos de projetos, apresentações, mensagens eletrônicas etc.), transformando-os em conhecimento *processado* (como *best practices*, estudos de casos etc.);
- organizando o conhecimento *processado* e tornando-o acessível, adicionando cabeçalhos de assunto, referências cruzadas etc.;
- planejando e administrando toda a arquitetura da informação, através de um conjunto de padrões e esquemas bem definidos para organizar, classificar, publicar e navegar no conteúdo intelectual da organização.
- publicando e disseminando o conhecimento através de vários canais, incluindo Intranet, CD-ROMs etc.; nesse sentido, é importante assinalar que a Intranet vem sendo considerada instrumento preferencial para disseminar o conhecimento pelas organizações, primeiramente pela possibilidade de estabelecer a comunicação instantânea, e, em segundo lugar, por promover o compartilhamento da informação (CARVALHO, 2001).

Conhecimento cultural

Consiste nas crenças que a organização alimenta baseadas na experiência, observação, reflexão sobre ela mesma e seu ambiente (CHOO, 2000, p. 396).

Essas crenças versam sobre a natureza de seus negócios, mercados, competidores etc., formando os critérios para julgamento, seleção de alternativas e formação de novas idéias. Embora o conhecimento cultural não possa ser escrito, ele permanece na organização mesmo com mudanças de empregados.

Cada vez mais, profissionais da informação estão trabalhando com o conhecimento cultural e auxiliando seus colegas de trabalho com esta categoria do conhecimento, envolvendo-se em projetos e processos de tomada de decisão. Para isso, eles ajudam a avaliar, filtrar e interpretar informação com o intuito de melhor compreender o problema e seu contexto, esclarecendo objetivos e atuando na identificação de alternativas. Desta forma, muitos centros de informação estão



agregando valor à organização ao combinar informações internas e externas em resposta às questões de seus usuários. Esta justaposição tem ajudado esses usuários a conhecer a memória organizacional e acessar sua história, ao mesmo tempo que tentam racionalizar novos desenvolvimentos. No entanto, não há respostas simples para este dilema: centros de informação têm que estar sintonizados às necessidades de informação dos seus clientes, enquanto mapeam o ambiente de forma extensiva, tanto quanto necessário.

O trabalho com o conhecimento cultural é uma atividade social, na qual a construção e interpretação de crenças pode se realizar através de conversas. Neste processo, os usuários devem estar aptos a participar ativamente na disseminação e discussão da informação que eles recebem, atraindo atenção ou agregando comentários. Os serviços de informação podem dar suporte a esse *sense making*, criando ambientes que favoreçam a discussão e interação (conversas, cafés, fóruns *online* etc.).

O profissional da informação como integrador de conhecimentos na organização

O papel do profissional da informação nas *Learning Organizations* não se esgota apenas na identificação dos vários tipos de conhecimento ali existentes. Importante é, também, buscar mecanismos de integração dos conhecimentos tácito, explícito e cultural. Um forma de atingir esse objetivo é a criação de blocos ou perfis de recursos de informação e atividades que dêem suporte às atividades do conhecimento.

OWEN (1999) sugere que os profissionais do conhecimento devem desenvolver *perfis de conhecimento*, como:

- Tópicos por indivíduos: colocando em blocos todo o conhecimento relevante para um empregado específico ou, de forma mais genérica, para um tipo específico de atividade;
- Tópicos por projeto: colocando em blocos todo o conhecimento que seja relevante para uma equipe de projeto;
- Tópicos por contato: colocando em blocos todo conhecimento relevante no contexto de troca de conhecimento com contatos externos;
- Tópicos genéricos: colocando em blocos todo o conhecimento que for relevante para tarefas ou atividades específicas dentro da organização.

Estes tópicos podem gerar referências de documentos e fontes, perfis de empregados com conhecimentos ou habilidades relevantes, informação sobre projetos, recursos de informação externos (documentos, organizações, pessoas) e contatos com clientes para quem o conhecimento possa ser importante.

Considerações finais

Para o desempenho do papel de facilitador do conhecimento, cabe ao profissional da informação conhecer a cultura da organização para a qual trabalha e estar atento aos processos de mudanças, bem como às transformações do ambiente que cerca sua organização. Tendo em mente que o conhecimento deve estar alinhado às estratégias da organização e do ambiente que a envolve, os profissionais da informação poderão agregar valor às suas organizações porque sabem como, onde e porque a informação é usada.

Além do conhecimento de estratégias organizacionais, os profissionais da informação devem estar em constante contato com a tecnologia, mantendo-se atualizados sobretudo em relação às tecnologias *Web*: em todos os ambientes organizacionais, a Intranet está aumentando o compartilhamento do conhecimento corporativo e disseminação da informação, ampliando os horizontes de atuação dos profissionais da informação. Além disso, deve ser inerente para eles o reconhecimento das formas de conhecimento organizacional; devem estar conscientes de que os conhecimentos tácito e cultural são, respectivamente, relativos à experiência e crenças da organização, não sendo estruturados. Nesse sentido, salienta-se a necessidade de buscar especialização para o tratamento deste tipo de informação desestruturada. Apenas desta forma poderão os profissionais da informação equiparar suas habilidades nessa área àquelas que possuem no que diz respeito ao conhecimento explícito, que é o estruturado, baseado em rotinas e procedimentos.

Uma última preocupação é a de trabalhar o ciclo de gerenciamento da informação de forma globalizante: a identificação de necessidades de informação; aquisição, organização e armazenamento da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição e uso da informação. Este processo deve estar centrado no usuário, pois, como afirma CHOO (1998, p. 50) *um gerenciamento de informação apropriado deve começar e terminar no usuário da informação.*

Ao reinventar seus papéis, os profissionais da informação devem deixar de ser guardiães da informação para se transformarem em verdadeiros parceiros do conhecimento, demonstrando espírito empresarial, conhecimento sobre o negócio e habilidades especializadas para alavancar o poder da informação. No entanto, acima de tudo, esta mudança de atitude e redefinição de papéis deve incluir tanto a compreensão de como as organizações criam, compartilham e usam o conhecimento, como, também, de que a gestão do conhecimento não é o domínio de um único profissional, mas o resultado da colaboração de múltiplas forças.

Learning organizations and the information professional

The paper focuses on the concept of Learning organization, its tools and methodologies for supporting the organizations in continued learning. It presents the learning modes in Corporate Universities and the different information needs of their public. It discusses the role of information professionals in the Learning organizations and the several types of organizational knowledge.

Key - Words: *Learning organizations – Information professionals*

Referências bibliográficas

- AS CINCO disciplinas. *HSM Management*, v. 2, n. 9, p.82-88, jul./ago. 1998.
- BEMFICA, Juliana C.; BORGES, Mônica E. N. Aprendizagem organizacional e informação. *Ciência da Informação*, v.28, n.3, 1999. Disponível em: <http://www.ibict.br/cionline/280399/28039902>. Acesso em 08/05/2000.
- BENDER, David R. Librarians and the knowledge management. *Information Outlook*, May 1999. Disponível em: <http://www.sla.org/pubs/serial/io/1999/may99/benderpc.shtml> Acesso em:08/05/2000.
- BENICCHIO, Ricardo. A empresa na sala de aula. *Veja*, n.1647, p. 148-149, 3 maio 2000.
- BOYETT, Joseph H. A organização que aprende. In: _____. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.92-139.

Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 249 - 260, jul./dez.2001

- CAMPOS, Stela. Educação corporativa ameaça "pós" tradicional. *Valor Econômico*, São Paulo, 26 jul. 2000. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>> Acesso em: 26/07/2000.
- CARVALHO, Katia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em: <http://www.dgzero.org/Atual/Art_04.htm> Acesso em: 04/07/2001.
- CHASE, Rory L. Knowledge Navigators. *Information Outlook*, Sept. 1998. Disponível em: <<http://www.sla.org/pubs/serial/io/1998/sep98/chase.html>> Acesso em: 08/05/2000.
- CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2.ed. Medford: Information Today, 1998.
- CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*. v.21, n.8, p.395-403, 2000.
- FONTANA, A. Aprendendo a aprender: como as universidades corporativas transformam o escritório em sala de aula e mudam o conceito de educação empresarial. *Você SA.*, v.3, n.23, p.74-77, maio 2000.
- KOENIG, Michael. Intellectual Capital and Knowledge Management. *IFLA Journal*, v. 2, n. 4, p. 299-301, 1996.
- MACGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. Administrando a informação sob perspectiva do processo. In: _____. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p.107-127.
- MEISTER, Jeanne C. *Esforço para aumentar a vida curta do conhecimento*. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/gestaoplus/gp06a.htm>> Acesso em: 24/07/2000.
- OWEN, John Mackenzie. *Knowledge management and the information professional*. Disponível em: <<http://www.org.uva.nl/bai/home/jmackenzie/pubs/km-kim99.htm>> Acesso em: 29/11/2000.
- PETERS, John. Um programa de estudos. *HSM Management*, v.2, n. 9, p.74-80, jul./ago. 1998.
- SALVADOR, Antonio. O que podem fazer as UC's. *Revista T&D*, v.8, n.88, p.22-24, abr. 2000
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- TARAPANOFF, Kira; ARAÚJO JR., Rogério H.; CORMIER, Patrícia M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.
- ZIPPERER, Lorri. Librarians in evolving corporate roles. *Information Outlook*, June, 1998. Disponível em: <<http://www.sla.org/pubs/serial/io/1998/jun98/zipperer.html>> Acesso em: 08/05/2000.