

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Gardenia de Castro

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS
2005**

GARDENIA DE CASTRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de Concentração: Gestão da Informação

Linha de Pesquisa: Fluxos de Informação

Orientadora: Prof^a. Marília Damiani Costa, Dr.^a

**FLORIANÓPOLIS
2005**

GARDENIA DE CASTRO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do grau de **Mestre em Ciência da Informação** (área de concentração: gestão da informação) no **Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação** do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de julho de 2005.

Prof.^a Miriam Figueiredo Vieira da Cunha, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina
Coordenadora do Programa

Apresentada à banca examinadora integrada pelas professoras

Prof.^a Marília Damiani Costa, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof.^a Mônica Erichsen Nassif Borges, Dr.^a
Universidade Federal de Minas Gerais
Examinadora

Prof.^a Aline França de Abreu, Ph.D
Universidade Federal de Santa Catarina
Examinadora

Prof.^a Maria Terezinha Angeloni, Dr.^a
Universidade do Sul de Santa Catarina
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho:

Aos colegas e amigos pelo estímulo, confiança e constante incentivo.

Um agradecimento especial...

À professora e amiga Marília Damiani Costa, pelo acompanhamento, orientação e principalmente por acreditar em mim.

E finalmente, à família, especialmente ao meu amado a quem dedico este trabalho, pelo apoio, amor e amizade.

Deus nos fez perfeitos e não escolhe os capacitados, capacita os escolhidos.

Fazer ou não fazer algo só depende de nossa vontade e perseverança.

Albert Einstein

RESUMO

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:** um instrumento de diagnóstico. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O estudo em questão tem por objetivo propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva de cunho qualitativo, fazendo-se uso do procedimento “estudo de caso” para experimentação do instrumento proposto. Fundamentado em uma pesquisa bibliográfica, o instrumento proposto é baseado no estudo de cinco modelos de gestão do conhecimento identificados na literatura. Estes modelos serviram de base para a construção da proposta desta pesquisa, e dos seus respectivos elementos e requisitos. Para análise e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de meta-análise qualitativa dos modelos de gestão do conhecimento selecionados para este estudo. O instrumento proposto envolve a gestão estratégica da biblioteca universitária com os seus processos essenciais, o processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Concomitantemente, são apresentados requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, com o intuito de auxiliar na sua utilização, discussão e aplicação em bibliotecas universitárias. De modo geral, esta investigação permitiu viabilizar um instrumento de pesquisa que poderá ajudar a biblioteca universitária a diagnosticar a gestão do conhecimento. O instrumento proposto foi aplicado em um caso real, a Biblioteca Universitária da UFSC, com a participação de sua diretora. O resultado da pesquisa gerou uma proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Bibliotecas universitárias. Diagnóstico de gestão do conhecimento.

ABSTRACT

CASTRO, Gardênia de. **University library knowledge management: a diagnostic tool.** 2005. 160 f. Dissertation (Information Science Master's Degree) - Post-graduation Program in Information Science at University of Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

The aim of this study is to propose a diagnostic tool for knowledge management at university libraries. It is a kind of exploratory, descriptive and qualitative research using the "study case" procedure for experimentation of the proposed tool. Based on bibliographical research, the proposed tool takes into consideration the study of five models of knowledge management identified in literature. These models have served as a basis for the development of the proposal of this research, and of its elements and requirements. For data analysis and interpretation, a qualitative meta-analysis technique of knowledge management models has been used, models which have been selected for this study. The proposed tool involves the university library strategic management with its essential processes, knowledge management processes, and organizational support. Simultaneously, requirements are introduced that make it possible to identify the initiatives and practices of knowledge management, which are meant to help in its use, discussion and application in university libraries. In general, this investigation has made a research tool feasible so that it may help the university library to diagnose knowledge management. The proposed tool has been applied in a real case, the university library of UFSC, with the help of the director's. The outcome of the research has generated a proposal of a diagnostic tool for university library knowledge management.

Key words: Knowledge management. University libraries. Knowledge management diagnostic.

RESUMEN

CASTRO, Gardenia de. **Gestión del conocimiento en bibliotecas universitarias** : un instrumento para diagnóstico. 2005. 160 f. Disertación (Maestría en la Ciencia de la Información) – Programa de Pos-Graduación en la Ciencia de la Información del Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

El estudio en cuestión tiene por objetivo proponer un instrumento para diagnóstico de gestión del conocimiento en bibliotecas universitarias. Se trata de una investigación exploratoria, descriptiva de cuño cualitativo, haciéndose uso del procedimiento “estudio de caso” para experimentación del instrumento propuesto. Fundamentado en una investigación bibliográfica, el instrumento propuesto se basa en el estudio de cinco modelos de gestión del conocimiento identificados en la literatura. Estos modelos sirvieron de base para la construcción de la propuesta de esta investigación, y de sus respectivos elementos y requisitos. Para análisis e interpretación de los datos fue utilizada la técnica de meta-análisis cualitativa de los modelos de gestión del conocimiento seleccionados para este estudio. El instrumento propuesto envuelve la gestión estratégica de la biblioteca universitaria con sus procesos esenciales, los procesos de gestión del conocimiento y los soportes organizacionales. Concomitantemente, son presentados requisitos que posibilitan la identificación de iniciativas y prácticas de gestión de conocimiento, con el intuito de auxiliar en su utilización, discusión y aplicación en bibliotecas universitarias. De modo general, esta investigación permitió viabilizar un instrumento de investigación que podrá ayudar a la biblioteca universitaria a diagnosticar la gestión del conocimiento. El instrumento propuesto, fue aplicado en un caso real, la biblioteca de la universidad del UFSC, con la ayuda del director. El resultado de la investigación generó una propuesta de un instrumento para diagnóstico de gestión del conocimiento en bibliotecas universitarias.

Palabras-llaves: Gestión del conocimiento. Bibliotecas universitarias. Diagnóstico de gestión del conocimiento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento	31
Figura 2: Meio ambiente organizacional da biblioteca.....	40
Figura 3: Relações da biblioteca com o meio ambiente	41
Figura 4: Pirâmide do conhecimento da organização inteligente	42
Figura 5: Mapeamento temático e de autoria de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	57
Figura 6: Mapeamento geográfico e de autoria das contribuições de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	58
Figura 7: Modos de conversão do conhecimento.....	70
Figura 8: Espiral do conhecimento	72
Figura 9: Espiral de criação do conhecimento organizacional	73
Figura 10: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento	75
Figura 11: Gestão do conhecimento: planos e dimensões.....	76
Figura 12: Modelo genérico de gestão do conhecimento.....	82
Figura 13: Estruturação do processo de gestão do conhecimento.....	83
Figura 14: Elementos construtivos da gestão do conhecimento	93
Figura 15: Elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	100
Figura 16: Processos essenciais da biblioteca universitária	103
Figura 17: Estrutura organizacional da Biblioteca Universitária da UFSC.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quantidade de teses e dissertações defendidas nas IES brasileiras sobre GC (janeiro de 1999 até maio de 2004)	21
Quadro 2: Diferenciação entre dados, informação e conhecimento.....	27
Quadro 3: Características do conhecimento explícito e tácito.....	28
Quadro 4: Tipos de conhecimento: pontos de vista sobre conhecimento e suas implicações	29
Quadro 5: Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento .	30
Quadro 6: Principais correntes de pesquisa e suas questões.....	34
Quadro 7: Especialistas de conhecimento na organização inteligente.....	42
Quadro 8: Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias .	55
Quadro 9: Modelos de gestão do conhecimento	69
Quadro 10: Requisitos das dimensões de gestão do conhecimento com base em Terra (2000, p. 87-199)	79
Quadro 11: Requisitos da seção obtenha com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 33-34).....	84
Quadro 12: Requisitos da seção utilize com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 35-36).....	85
Quadro 13: Requisitos da seção aprenda com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 37-38).....	86
Quadro 14: Requisitos da seção contribua com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 39-40).....	87
Quadro 15: Requisitos da seção avalie com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 41-42).....	88
Quadro 16: Requisitos da seção construa e mantenha com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 43-44)	89
Quadro 17: Requisitos da seção descarte com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 45-46).....	90
Quadro 18: Requisitos dos elementos construtivos com base em Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 61, 89, 107, 134, 162, 163, 174, 193 e 226).....	94
Quadro 19: Síntese dos modelos de gestão do conhecimento	96
Quadro 20: Elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	99

Quadro 21: Requisitos de gestão estratégica da biblioteca universitária	102
Quadro 22: Requisitos de identificação de conhecimento.....	106
Quadro 23: Requisitos de aquisição de conhecimento	108
Quadro 24: Requisitos de desenvolvimento do conhecimento.....	110
Quadro 25: Requisitos de compartilhamento do conhecimento	111
Quadro 26: Requisitos de uso do conhecimento.....	112
Quadro 27: Requisitos de cultura organizacional para o processo de gestão do conhecimento.....	114
Quadro 28: Requisitos de gestão de pessoas para o processo de gestão do conhecimento.....	117
Quadro 29: Requisitos de estrutura organizacional para processo de gestão do conhecimento.....	119
Quadro 30: Requisitos de tecnologia da informação para o processo de gestão do conhecimento.....	121
Quadro 31: Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em BUs	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aplicação dos requisitos da gestão estratégica da biblioteca universitária da UFSC	128
Gráfico 2: Aplicação dos requisitos dos processos de gestão do conhecimento da biblioteca universitária da UFSC	129
Gráfico 3: Aplicação dos requisitos dos suportes organizacionais da biblioteca universitária da UFSC	132

LISTA DE SIGLAS

BU – Biblioteca Universitária
CKDB – Common Knowledge Database
DAINF - Divisão de Automação e Informática da BU/UFSC
DAU - Divisão Assistência aos Usuários da BU/UFSC
DECTI - Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação da BU/UFSC
DSG – Diagnóstico de Gestão do Conhecimento
FACESP/FECAP – Escola de Gestão de Negócios Álvares Penteado
FGV/RJ - Fundação Getúlio Vargas
FGV/SP – Fundação Getúlio Vargas
FURB – Universidade Regional de Blumenau
GC – Gestão do Conhecimento
IES – Instituição do Ensino Superior
PUC/MINAS – Pontífica Universidade Católica de Minas Gerais
PUC/RIO – Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro
SIBI/USP – Sistema de Biblioteca da Universidade de São Paulo
TI – Tecnologia da Informação
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
uGECOM – Modelo de Gestão do Conhecimento Centrado em Usabilidade.
UMESP/MAR – Universidade Metodista de São Paulo
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	19
1.4 RESULTADOS ESPERADOS	22
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	23
2 BASES TEÓRICAS DA PESQUISA	24
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: PERSPECTIVA CONCEITUAL	24
2.1.1 De dado para conhecimento	24
2.1.2 Gestão do conhecimento: um conceito em evolução	29
2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO	36
2.2.1 Processos essenciais das bibliotecas universitárias	43
2.2.2 Profissionais da informação e do conhecimento	45
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	49
2.3.1 Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	54
2.3.2 Aplicação de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	64
3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	65
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	67
4 RESULTADOS DA PESQUISA	68
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	68
4.1.1 Modelo de processo de criação do conhecimento	69
4.1.2 Modelo de gestão do conhecimento com base nas dimensões da prática gerencial.....	76
4.1.3 Modelo genérico de gestão do conhecimento	80
4.1.4 Modelo de gestão do conhecimento com base em um diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC).....	83
4.1.5 Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento	91

4.2 ELEMENTOS BÁSICOS E REQUISITOS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	98
4.2.1 Gestão estratégica da biblioteca universitária	100
4.2.2 Processo de gestão do conhecimento	103
4.2.2.1 Identificação do conhecimento	103
4.2.2.2 Aquisição de conhecimento.....	106
4.2.2.3 Desenvolvimento do conhecimento.....	108
4.2.2.4 Compartilhamento do conhecimento	110
4.2.2.5 Uso do conhecimento.....	111
4.2.3 Suportes organizacionais	113
4.2.3.1 Cultura organizacional.....	113
4.2.3.2 Gestão de pessoas.....	114
4.2.3.3 Estrutura organizacional.....	118
4.2.3.4 Tecnologia da informação - TI.....	119
4.3 PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: APLICAÇÃO NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	121
4.3.1 Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	121
4.3.2 Aplicação do instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	125
4.3.2.1 Caracterização da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).....	125
4.3.2.2 Gestão estratégica da biblioteca universitária	127
4.3.2.3 Processo de gestão do conhecimento.....	129
4.3.2.4 Suportes organizacionais	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
5.1 CONCLUSÕES.....	135
5.2 SUGESTÕES	141
REFERÊNCIAS.....	142
APÊNDICE A - Estruturação da pesquisa	152
APÊNDICE B - Teses e dissertações sobre gestão do conhecimento defendidas em instituições brasileiras	153
APÊNDICE C - Carta de apresentação.....	160

1 INTRODUÇÃO

A busca das organizações pelo conhecimento, como fonte de recurso inesgotável, traz à tona a necessidade de gerenciar informações para subsidiar a criação de conhecimentos, bem como de gerenciar os ambientes para criação e compartilhamento desse bem intangível, chave para a inovação e para a obtenção de um diferencial competitivo.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) está sendo incorporada às empresas como forma de trabalhar seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento de seus colaboradores, considerados como seus bens intangíveis, para atingir seus objetivos e estratégias organizacionais.

Surgida no meio empresarial como forma de desenvolvimento corporativo e busca de diferencial organizacional, a gestão do conhecimento difundiu-se rapidamente em um cenário de globalização e valorização humana.

A gestão do conhecimento é um processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos da organização, ligando-os com os processos essenciais que, direcionados pela sua estratégia, buscam um melhor desempenho organizacional, o desenvolvimento de seus produtos e serviços, sua qualidade, a gestão de clientes, entre outros.

Ao identificar os seus conhecimentos, a organização busca adquirir os conhecimentos internos e externos, considerados relevantes para a organização, possibilitando novas formas de desenvolver e criar novos conhecimentos. Compartilhando todos esses conhecimentos e *expertises* para toda a organização e tornando-os utilizáveis, a gestão do conhecimento aumenta o valor organizacional e ajuda a alcançar os seus objetivos.

As organizações do conhecimento, como são denominadas as organizações que atuam com base no conhecimento, baseiam “suas ações na compreensão do ambiente, de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros”. (CHOO, 2003, p. 31).

Sendo descritas como os principais exemplos de “organizações do conhecimento”, que efetivamente dependem e prosperam no *know-how* coletivo e

individual com seus colaboradores. Uma abordagem baseada na gestão do conhecimento para a criação, compartilhamento, organização e exploração do capital intelectual parece ser mais do que uma atração superficial para as Instituições de Ensino Superior (IES). (COLLIER apud McMANUS; LOUGHRIDGE, 2002).

Para Maia (2003),

as instituições de ensino e, em particular, as IES que pretendam crescer com qualidade terão necessariamente que profissionalizar seus recursos humanos e investir em seu aparato tecnológico. Mais ainda, terão que trazer à prática de seu dia-a-dia a Gestão do Conhecimento, não mais como conceito teórico a ser introduzido na sala de aula, mas como instrumento imprescindível para o seu desenvolvimento e para a disseminação do conhecimento. (MAIA, 2003, p. 7).

Neste sentido as bibliotecas universitárias (BUs) podem fornecer vantagem competitiva para as universidades. O sucesso das bibliotecas universitárias depende da habilidade de utilizar a informação e o conhecimento de sua equipe de colaboradores para melhorar as necessidades de uma comunidade acadêmica. (MAPONYA, 2004).

As bibliotecas universitárias, como parte dessas instituições de ensino superior, devem estar preparadas para atuar no processo, bem como desenvolver seus próprios projetos de gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias é uma abordagem recente. Os principais trabalhos surgiram em 2000, mas está-se tornando uma forma de gestão crucial para reter o *know-how* em benefício dos seus colaboradores, e promover um serviço dinâmico para os usuários da biblioteca.

Este estudo propõe um instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, baseado na gestão estratégica da biblioteca universitária, em seus processos de gestão do conhecimento e no suporte organizacional necessário.

1.1 Problema de pesquisa

As bibliotecas universitárias, no caso específico das Instituições de Ensino Superior (IES), compõem a base para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A biblioteca, na condição de suporte para as IES, tem a atribuição de gerir o conhecimento produzido na instituição, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Shanhong (2000) salienta que “na era da economia do conhecimento, a biblioteca se tornará a casa-do-tesouro do conhecimento humano, participando na inovação do conhecimento, e tornando-se um importante elo na corrente da inovação. (SHANHONG, 2000, p. 1, tradução nossa)”.

Por outro lado, como unidade de informação que presta serviços à comunidade acadêmica, a biblioteca concentra em seus bibliotecários uma gama de conhecimentos sobre os usuários, as fontes de informação, estratégias de busca de bases de dados que nem sempre estão explicitados, e que poderiam subsidiar a inovação e a criação de novos serviços.

Potencializando o aprendizado da organização, a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode ampliar seu desenvolvimento e sua competitividade, melhorando seus processos e produtos. Um sistema de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias é crucial para a organização encarar os desafios atuais. (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002).

Uma das dificuldades para trabalhar a gestão do conhecimento é identificar as necessidades da organização para gerenciá-lo. Algumas propostas de modelos de gestão do conhecimento foram apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Stollenwerk (2001), Bukowitz e Willians (2002) e Probst, Raub e Romhardt (2002) e serão objetos de análise nesta pesquisa. Esses modelos foram selecionados por enfatizar os processos relacionados à aplicação de gestão do conhecimento.

No entanto, esses modelos são próprios para o ambiente empresarial. A literatura sobre gestão do conhecimento em bibliotecas registra poucos estudos, tanto internacionalmente quanto no Brasil e não apresenta modelos para orientar o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas. Dada a importância das

bibliotecas universitárias na criação do conhecimento científico e tecnológico, detectou-se a possibilidade da realização de uma pesquisa para auxiliar no diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Com base nesses pressupostos, formulou-se a seguinte questão, a qual norteará todo o presente trabalho de investigação:

Como diagnosticar gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias?

1.2 Objetivos da pesquisa

Os objetivos definem o que se pretende alcançar ou executar, e devem ser coerentes. A presente pesquisa tem os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo fundamental desta pesquisa é:

Propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar e analisar os modelos de gestão do conhecimento;
- b) definir elementos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias;

- c) elaborar um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A presente proposta de estudo justifica-se a partir da relevância do tema para as bibliotecas universitárias e para a área da Ciência da Informação.

No Brasil, a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias está apenas no início de seu desenvolvimento, podendo trazer reais contribuições quanto ao crescimento e amadurecimento da área.

A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode trazer as seguintes vantagens de gerenciamento:

- a) o encontro de uma diferenciação estratégica;
- b) a capacitação para produzir novo conhecimento mediante a experiência, as aptidões e mudanças de atitude dentro da cultura organizacional de uma unidade de informação;
- c) a identificação e qualificação das fontes de conhecimento e capacitação para transferi-lo eficazmente;
- d) a otimização dos processos, incrementando a produtividade dos serviços e produtos documentais;
- e) a utilização em maior grau dos recursos existentes dentro da biblioteca;
- f) a possibilidade de criação de um círculo virtuoso entre o aprendizado individual e o da organização;
- g) a valorização do trabalho de profissionais e auxiliares. (DI DOMENICO; DE BONA; FERNÁNDEZ, 2003, p. 18).

Além dessas vantagens, White (2004, p. 9) garante que a prática de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode ter ainda outros fatores de benefícios como: o aperfeiçoamento de medidas de desempenho; uma maior compreensão de metas organizacionais; a retenção do conhecimento dos funcionários com longo tempo de serviço dentro da organização; e a compreensão

das exigências do usuário por meio de constante avaliação dos serviços e suas melhorias.

Com base nas vantagens e benefícios, a aplicação de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias justifica-se pela importância das bibliotecas no elo da corrente de inovação, da qual as universidades participam ativamente. Com a melhoria e aumento do desempenho que a prática de gestão do conhecimento pode trazer para a biblioteca universitária, ela pode realizar melhor sua missão de suporte das práticas e da criação de conhecimento da instituição à qual pertence.

Realizando um levantamento bibliográfico, verificou-se a existência de poucas pesquisas na área de GC em BUs, o que demonstra a necessidade de uma verificação sobre como é, e como pode ser gerenciado o conhecimento em BUs, no intuito de alcançar um aprimoramento de seus serviços e processos.

Apesar de o tema de GC em BUs ser discutido internacionalmente e apresentar maior quantidade de registros no exterior, como será mostrado posteriormente, no Brasil isso ainda é latente.

O quadro 1 a seguir apresenta a quantidade de teses e dissertações defendidas de janeiro de 1999 até maio de 2004, em diversas universidades em todo o país, sobre gestão do conhecimento. No Brasil, das 122 teses e dissertações defendidas na área, apenas uma tese¹ e uma dissertação² trabalham a gestão do conhecimento em bibliotecas, demonstrando uma lacuna na literatura e a pouca exploração desse tema.

¹ MATIAS, Márcio. **Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade**: uma aplicação em sistemas de informação de uma biblioteca universitária. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

² HERNÁNDEZ BENVENUTO, Rodrigo Ignacio. **Gestão do conhecimento**: aplicação de um modelo de aprendizagem organizacional na Biblioteca do Congresso da República do Chile. 2001. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

INSTITUIÇÃO	TIPO-PESQUISA	QUANTIDADE
FACESP	Dissertação	01
FGV/RJ	Dissertação	03
FGV/SP	Dissertação	06
	Tese	01
FURB	Dissertação	03
PUC-MINAS	Dissertação	01
PUC-RIO	Dissertação	01
UFMG	Dissertação	12
	Tese	04
UFPB	Dissertação	01
UFRGS	Dissertação	05
UFRJ	Dissertação	09
	Tese	07
UFSC	Dissertação	33
	Tese	16
UMESP/MAR	Dissertação	01
UNB	Dissertação	02
UNICAMP	Dissertação	03
UNIFEI	Dissertação	01
USP	Dissertação	10
	Tese	02
	Total	122

Quadro 1: Quantidade de teses e dissertações defendidas nas IES brasileiras sobre GC (janeiro de 1999 até maio de 2004)³

No apêndice B, apresenta-se a listagem das teses e dissertações defendidas de janeiro de 1999 até maio de 2004, em diversas universidades em todo o país, sobre gestão do conhecimento.

Em função disso, o presente trabalho pretende contribuir para minimizar essa lacuna, e despertar o interesse para a realização de novos estudos e pesquisas sobre o tema.

Para muitas e diferentes bibliotecas, não existe uma abordagem sistemática para organizar o seu conhecimento, disponibilizando-o para outros bibliotecários e funcionários com o intuito de melhorar as operações da biblioteca. (JANTZ, 2001).

³ Levantamento feito pela pesquisadora nos bancos de teses e dissertações das universidades brasileiras.

Sistemas de sucesso em gestão do conhecimento devem ser baseados em uma abordagem sistemática e lógica. Entretanto, a maioria das iniciativas de gestão do conhecimento em bibliotecas não tem seguido uma abordagem e um processo lógico e sistemático de identificar, organizar ou compartilhar o conhecimento interno ou melhores práticas para melhorar a eficiência operacional da biblioteca. (GANDHI, 2004).

Assim, esta pesquisa pretende propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, possibilitando e auxiliando na discussão da implementação de propostas de gestão do conhecimento nessas unidades de informação.

As motivações profissionais derivam dos anos de prática e experiência profissional como responsável por uma BU, acreditando assim na sua importância como base para o ensino, pesquisa e extensão, e entendendo que a GC pode ser uma forma de levar esses órgãos a enfrentar os seus desafios.

Os motivos pessoais demonstram o desejo de estudos, pesquisas e aprimoramentos na área de GC para que possam ser entendidos os processos de criação e GC pelas pessoas que atuam no meio acadêmico. A crença pessoal de que o futuro já está exigindo uma nova forma de trabalhar as informações e o conhecimento, para que as pessoas e a sociedade possam crescer cada vez mais, justifica o estudo do melhor entendimento destas relações, conceitos e áreas.

1.4 Resultados esperados

Por meio desta pesquisa espera-se:

- a) disponibilizar um instrumento para apoiar o diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias;
- b) destacar que o gerenciamento do conhecimento organizacional da biblioteca universitária pode aprimorar os serviços informacionais;
- c) contribuir para o desenvolvimento de propostas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

1.5 Organização do estudo

O presente trabalho está estruturado de forma a oferecer um entendimento mais claro da proposta e sua realização.

Neste primeiro capítulo, é apresentado o introdutório do estudo, o problema de pesquisa e, ao mesmo tempo, justifica-se o tema proposto para esta pesquisa. Também os objetivos (gerais e específicos) estão descritos neste capítulo, assim como os resultados esperados.

No segundo capítulo, apresentam-se as bases teóricas da pesquisa, sobre gestão do conhecimento, uma perspectiva conceitual, as bibliotecas universitárias como organizações do conhecimento e gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, destacando-se um mapeamento e as aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia adotada para esta pesquisa, a caracterização e delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, bem como as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se aos resultados da pesquisa, compreendendo a apresentação e análise dos modelos de gestão do conhecimento que auxiliaram na identificação dos elementos básicos, e requisitos para gestão do conhecimento, bem como uma proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, e aplicação deste instrumento à Biblioteca Universitária da UFSC.

As conclusões do trabalho são apresentadas no quinto capítulo. Seguem-se, seqüencialmente, as referências bibliográficas utilizadas e a documentação gerada a partir deste estudo, os apêndices.

2 BASES TEÓRICAS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas desta pesquisa que embasam o estudo, a partir dos tópicos: a) Gestão do conhecimento: perspectiva conceitual; b) Bibliotecas universitárias como organizações do conhecimento e c) Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

2.1 Gestão do conhecimento: perspectiva conceitual

A gestão do conhecimento (GC) é uma prática de caráter universal possível de ser aplicada em qualquer organização, com intuito de visualizar, gerenciar ou medir o conhecimento. Esse tema tem sido discutido por vários autores, como Nonaka e Takeuchi (1997)⁴; Sveiby (1998)⁵; Davenport e Prusak (1998); Terra (2000); Wiig (2002), entre outros.

Para compreender a gestão do conhecimento, cabe, primeiramente, distinguir os seguintes elementos: dados, informação e conhecimento.

2.1.1 De dado para conhecimento

Na concepção de Robbins (2000, p. 151), dados são fatos crus, não analisados, como números, nomes ou quantidades. Significam uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. (SETZER, 1999).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 2), dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Em uma biblioteca, podem ser considerados como dados: os dados pessoais dos usuários, bibliotecários e colaboradores da biblioteca; dados relativos à

⁴ Data de publicação no Brasil. O copyright original é de 1995.

⁵ Data de publicação no Brasil. O copyright original é de 1997.

utilização de serviços (empréstimo, comutação bibliográfica, acesso às bases de dados da biblioteca e biblioteca virtual). Cada biblioteca coleta uma grande quantidade de dados todos os dias por meio do processo de empréstimo, tais como: o nome, endereço, e o telefone do usuário, quantidade de material emprestado da biblioteca, títulos do material emprestado, etc. (GANDHI, 2004).

Assim, dado ou um conjunto de dados não é informação, pois a transformação de dados em informação ocorre por meio dos seguintes processos:

- contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes dos dados;
- cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- correção: os erros são eliminados dos dados;
- condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 5).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 4), “a informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. A informação não só “dá forma” ao receptor como visa a alguma finalidade.”

No ambiente da biblioteca, informação compreende, por exemplo, a lista de todos os materiais incluídos no catálogo do acervo nos últimos três meses; lista de aquisição; levantamento bibliográfico; ou uma lista dos materiais mais freqüentemente emprestados. (GANDHI, 2004).

A informação, na concepção de Davenport e Prusak (1998), transforma-se em conhecimento por meio de:

- comparação: de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- consequências: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- conexões: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- conversação: o que as outras pessoas pensam dessa informação? (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Assim sendo, “informação é matéria-prima para gerar o conhecimento que é a informação valiosa para as organizações específicas”. (GREENWOOD apud SHIN; HOLDEN; SCHMIT, 2001, p. 336).

Ao definir informação, Badenoch et al., apud Loughride (1999, p. 247), explicam a complexidade da relação entre informação e conhecimento, demonstrando inúmeras definições, tais como, informação é o *link* entre o conhecimento e fenômenos observados; informação provê e suporta o conhecimento; e informação é “conhecimento usável”.

Considera-se informação como “dados dotados de relevância e propósito” e conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar.” (DAVENPORT, 1998, p. 19).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso, sendo função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica”, enquanto a informação, “é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”. Entretanto, “a informação afeta o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou o reestruturando”.

Em uma biblioteca, conhecimento pode ser a percepção de que estudantes que participam do processo formal de orientação ao usuário quanto à utilização da biblioteca são mais propensos a utilizar seus serviços e a solicitar o auxílio dos bibliotecários. Outra forma de conhecimento pode ser a identificação pelos bibliotecários das expectativas dos usuários em relação aos serviços prestados. (GANDHI, 2004).

O conceito de Polanyi sobre conhecimento, conforme Sveiby (1998, p. 36), baseia-se em três teses principais:

1. a descoberta verdadeira não procede de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos;
2. o conhecimento é público, e também, essencialmente pessoal, isto é, construído a partir do conteúdo da percepção humana, contendo emoções ou paixão;
3. o conhecimento submetido ao conhecimento explícito é mais importante; todo o conhecimento ou é todo tácito ou é fundamentado no conhecimento tácito.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) acrescentam que conhecimento:

é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas

também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Desse modo, Davenport (1998, p. 18) propõe a seguinte diferenciação de dados, informação e conhecimento (Quadro 2):

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observação sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a medição humana 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil estruturação • Difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito • Difícil transferência

Quadro 2: Diferenciação entre dados, informação e conhecimento

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Para Shin, Holden e Schmit (2001, p. 348), conhecimento é fundamentalmente diferente de informações e dados, é um recurso competitivo. Sveiby (1998, p. 44, grifo do autor), baseado em Michael Polanyi e Ludwig Wittgenstein, define conhecimento como “uma capacidade de agir”. Na visão desse autor, o conhecimento é tácito, orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante mutação.

Na concepção dos autores Probst, Raub e Romhardt (2002), conhecimento,

é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29).

As autoras Bukowitz e Williams (2002) complementam a definição de conhecimento, afirmando que é:

qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais, norma e valores, bases de dados, metodologias, software, *know-how*, licenças, marcas e

segredos comerciais, para citar alguns. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 18).

Ao conceituarem conhecimento, alguns autores apresentam e caracterizam ainda os diferentes tipos de conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) resgatam a tipologia de conhecimento de Michael Polanyi, conhecimento tácito e conhecimento explícito, para compor a base da teoria da criação do conhecimento organizacional, por meio dos modos de conversão do conhecimento. O conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo, específico, e difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, emoções e habilidades. O conhecimento explícito é o conhecimento objetivo, pode ser articulado na linguagem formal, transmitido, codificado e comunicado, utilizando-se palavras escritas e gráficos.

O quadro 3 a seguir descreve as características do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

CONHECIMENTO EXPLÍCITO	CONHECIMENTO TÁCITO
• Articulado formalmente	• Transferido por meio de conversações
• Documentado	• Difícil de articular ou não dito
• Armazenado em repositório	• Guardado para si, pessoal
• Relatórios, lições aprendidas	• Percepção e entendimento
• Fixado, codificado	• Julgamentos, suposições

Quadro 3: Características do conhecimento explícito e tácito

Fonte: Traduzido de McInerney apud Branin (2003, p. 8, tradução nossa)

Já Shin, Holden e Schmit (2001, p. 330) classificam o conhecimento em três tipos: convicção em mente, processo e objetivo. Além disso, relacionam as implicações de cada tipo para GC. O quadro 4, a seguir, mostra os tipos de conhecimento com suas definições e implicações.

PONTOS DE VISTA	DEFINIÇÃO DE CONHECIMENTO	IMPLICAÇÕES PARA GC E SISTEMAS DE IMPLEMENTAÇÃO
Convicção em mente	<ul style="list-style-type: none"> • Informação personalizada ou o estado cognitivo de saber. • Uma forma de alto-valor de informação que está pronto para ser aplicado a decisões e ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco principal é prover infra-estrutura que possibilite a indivíduos acessar conhecimento e informação; • Infra-estrutura inclui cultura organizacional e tecnologia da informação; • Tecnologias da informação suportam apenas o acesso à informação existente.
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Processos detalhados relacionados à aplicação ou aplicabilidade que dependem das capacidades interpretativas dos usuários. 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco principal é no desenvolvimento de processos efetivos de criação e distribuição de conhecimento; • Um sistema/tecnologia é requerido para ligar a fonte e o receptor de conhecimento e suportar um entendimento efetivo de <i>know-how</i> estratégico.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • A informação provou ser verdadeira ou útil em um contexto, o conhecimento pode ser aplicado, armazenado e manipulado. 	<ul style="list-style-type: none"> • O foco principal é como agrupar e manipular conhecimento; • Um sistema/tecnologia é requerido para codificar, armazenar, e recuperar conhecimento de forma eficiente.

Quadro 4: Tipos de conhecimento: pontos de vista sobre conhecimento e suas implicações

Fonte: Traduzido e adaptado de Shin, Holden e Schmit (2001, p. 339, tradução nossa)

Finalizando, pode-se entender que dado é informação sem contexto, ou seja, fato conhecido. Informação são dados com sentido, analisados. Conhecimento é uma combinação de informação, contexto e experiência individual.

2.1.2 Gestão do conhecimento: um conceito em evolução

A sociedade tem sofrido alterações com a quebra de paradigmas e o surgimento de novos fatores como a globalização, a expansão do capitalismo e as inovadoras tecnologias de informação e comunicação. Em função disso, os processos nas organizações também estão sendo levados a uma mudança, ou reestruturação para se adequar a essa nova sociedade que não apenas valoriza o conhecimento, como o reconhece como fundamental.

A gestão do conhecimento é um conceito que surgiu nessa sociedade do conhecimento, no final da década de 80, com a finalidade de gerenciar o conhecimento como um recurso organizacional para obtenção de vantagem

competitiva. É um tema que vem ganhando espaço tanto no campo acadêmico quanto no organizacional, pois transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, inserindo-o em produtos e serviços, tem sido um dos grandes desafios para a competitividade.

A evolução do tema na literatura está caracterizada no quadro 5, destacando se: a época, os autores, focos e termos utilizados.

ÉPOCA	AUTOR	FOCO E TERMOS UTILIZADOS
DÉCADA DE 80	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
DÉCADA DE 90	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Miskie	Documentação e treinamento como base para o conhecimento
	Senge	5º disciplina: pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Lipnack e Stamps	<i>Networking</i>
	Leonard-Barton	Aptidões estratégicas/Conhecimento como inovação
	Nonaka e Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento organizacional
	Murray e Myers	Contextualização e fatos sobre gestão do conhecimento
	Wigg	Métodos de GC/Gerência do conhecimento
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Edvinsson e Malone	Capital humano, capital estrutural, capital cliente e capital organizacional
	Alle	Competência humana, estrutura interna, relação com o mercado, capital social, ambiente e valores
	Davenport e Prusak	Ecologia da informação Práticas do conhecimento
	Rowley	Definir gestão do conhecimento
	Choo	Organização do conhecimento
Ruggles	Instrumento de GC	
Geus	Empresa viva	
2000 EM DIANTE	Amidon	Conhecimento e inovação
	Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Consolidação da teoria de criação do conhecimento organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de gestão do conhecimento
	Shin, Holden e Schmit	Fluxo de conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento
	Stollenwerk	Modelo genérico de gestão do conhecimento
	Bukowitz e Williams	Diagnóstico de gestão do conhecimento
	Probst, Raub e Romhardt	Aplicação de gestão do conhecimento com base na abordagem de “elementos construtivos”
	Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin	Taxonomia de gestão do conhecimento
	Gartner Group	Cenário de gestão do conhecimento
	Pesquisadores diversos, nacionais e estrangeiros.	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimentos, estudos de casos em inteligência organizacional e GC.

Quadro 5: Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Krücken-Pereira, Costa e Bolzan (2002, p. 52)

Essa busca das organizações por trabalhar o capital humano e intelectual (conhecimento) não constitui novidade, mas a proposta de uma forma de gerenciá-la é inovadora, pois, “muitas empresas perceberam que necessitam de mais do que apenas uma abordagem aleatória (e até mesmo inconsciente) do conhecimento corporativo para vencer na economia atual e futura.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. ix).

Essa nova forma de gerenciar o conhecimento, denominada gestão do conhecimento, é um conceito em evolução, estando relacionada com outras áreas do conhecimento, englobando conceitos e envolvendo diversas atividades, como registra o mapa desenvolvido por Carvalho, Souza e Loureiro (2002), evidenciando a sua complexidade e abrangência.

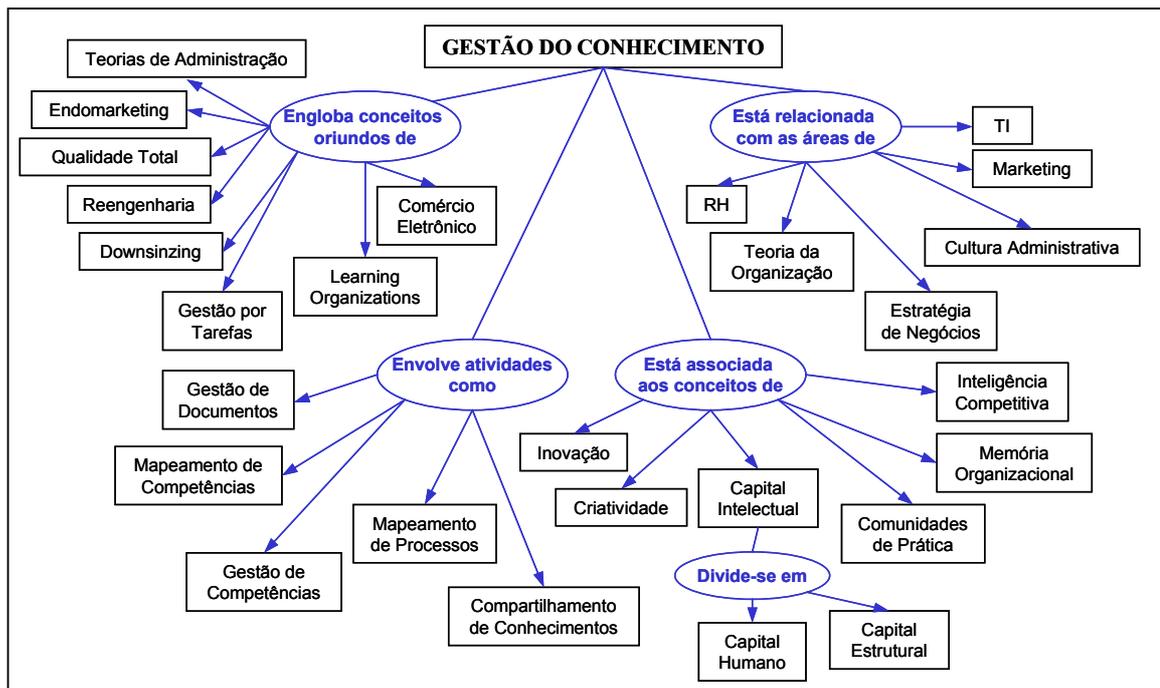


Figura 1: Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento

Fonte: Carvalho, Souza e Loureiro (2002)

Por causa dessas inúmeras relações, há uma multiplicidade de conceitos e pontos de vista sobre GC. Essa dificuldade de definir gestão do conhecimento de uma forma única também é abordada por Ives, Torrey e Gordon (1998) que apontam a experiência e a formação dos profissionais que interagem na área de gestão do conhecimento como razão para essa multiplicidade conceitual.

Miskie (1996) faz a relação do conhecimento do indivíduo (sua habilidade pessoal, intransferível) com o conhecimento explícito (que pode ser documentado e facilmente difundido), para definir a gestão do conhecimento como uma abordagem estratégica, que produz um incremento na capacidade de ação de um indivíduo ou organização.

Gestão do conhecimento, segundo Murray e Meyers (1997, p. 29), pode ser vista como “um conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos organizacionais.”

Para Davenport e Prusak (1998, p. 61), gestão do conhecimento é “o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento”, baseia-se em melhorar os recursos existentes na organização de forma orientada para o conhecimento.

Rowley (1999) diz que a gestão do conhecimento é a maneira como as organizações têm-se desenvolvido em busca de uma cultura de troca de conhecimento, acrescentando que cada organização pode ter objetivos diferentes em relação à gestão do conhecimento.

As autoras Bukowitz e Williams (2002, p. 17) definem a gestão do conhecimento como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”, e apontam as tecnologias de informação e comunicações como uma das principais forças que levaram a gestão do conhecimento para o primeiro plano e para o centro das organizações.

A gestão do conhecimento é conceituada como

um processo constituído por todas as atividades que permitem gerar, buscar, difundir, compartilhar, utilizar e manter o conhecimento, a informação, a experiência e a *expertise* de uma organização, com a finalidade de incrementar seu capital intelectual e aumentar o seu valor. (CENTRE..., 2003, p. 9, tradução nossa).

Para Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003, p. 79, tradução nossa), “um tema consistente em todas as definições de gestão do conhecimento expostas é que ela fornece uma estrutura que constrói sobre experiências passadas e cria novos mecanismos para a criação e intercâmbio do conhecimento”.

O'Dell e Jackson, apud Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003), entendem a gestão do conhecimento como uma estratégia consciente de conseguir o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo, e ajudar as pessoas a compartilhar e colocar a informação em ação de forma que se esforce para melhorar a performance organizacional.

Já Razzolini Filho e Zarpelon (2003, p. 87) abordam a “gestão do conhecimento como uma gestão dos ativos intangíveis, baseadas, sobretudo na competência do colaborador da organização”.

Wiig (2002) concebe a gestão do conhecimento como:

o gerenciamento e o orquestramento do conhecimento e outras atividades, processos e capacidades relacionadas aos ativos de capital intelectual, sejam eles pessoal ou organizacional. Gestão do conhecimento também envolve planejar, facilitar, monitorar e controlar das perspectivas da empresa e do *stakeholder*. (WIIG, 2002, p. 1, tradução nossa).

Gestão do conhecimento, para o Gartner Group (2004),

é uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo ativo de informação possuído pela empresa, em documentos, pessoas, a *expertise* e as experiências tácitas individuais dos trabalhadores. (GARTNER GROUP, 2004, tradução nossa).

Apesar das inúmeras definições, nenhuma atende a todas as abordagens. Segundo Wiig (1997), os conceitos de gestão do conhecimento podem ser agrupados em três noções:

- uma noção lida como o gerenciamento do conhecimento explícito, usando abordagens técnicas. Seu foco principal é no conhecimento adquirido das pessoas, em bases de conhecimento computadorizadas, sistemas baseados em conhecimento, e em tornar disponível o conhecimento por meio de redes com base em tecnologia, usando e-mail, *groupware*, e outras instrumentos;
- uma segunda noção foca o gerenciamento do “capital intelectual” nas formas do capital estrutural e capital humano nas pessoas;
- a terceira noção para gestão do conhecimento possui um foco mais amplo, para incluir todos os aspectos relevantes relacionados com o conhecimento que afetam a viabilidade e o sucesso da empresa. Engloba as outras noções para incluir também a maioria dos outros processos e atividades da empresa, relacionados com o conhecimento. (WIIG, 1997, p. 6-7, tradução nossa).

A gestão do conhecimento assim, por sua própria natureza ampla, contínua se desenvolvendo e procurando, principalmente, encontrar respostas para muitas questões e aplicações práticas. Shin, Holden e Schmit (2001) apresentam as principais correntes de pesquisa em GC, e as questões por elas trabalhadas, agrupando-as em cinco grupos, a saber: cultura para construção de conhecimento, localização do conhecimento, absorção de conhecimento, consciência do conhecimento e avaliação do conhecimento. O quadro 6 relaciona as principais correntes e questões de pesquisa em gestão do conhecimento.

CORRENTE DE PESQUISA	QUESTÕES
Cultura para construção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como distribuir excessos de esforços de GC • Qual a estrutura organizacional adequada para GC • Como lidar com <i>turnover</i> e perda de conhecimento • Que tipo de mecanismo de incentivo é apropriado para reduzir conflitos de propriedade de conhecimento • Que tipo de local de trabalho é melhor para a criação de conhecimento
Localização do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como colher o conhecimento à distância • Como distinguir conhecimento valioso e menos valioso • Como desenvolver rotinas sistemáticas para a captura do conhecimento • Quanto de contexto deve ser considerado em codificação e armazenagem • Como reduzir sobrecarga de conhecimento
Absorção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de instrumento é requerido para suportar a modificação de conhecimento tácito e explícito • Como manter registros de modificações • Qual é o papel do contexto no entendimento do conhecimento • Como medir a confiança que indivíduos têm no conhecimento
Consciência do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como indivíduos determinam que conhecimento é necessário e onde achá-lo • Como codificar a efetividade do conhecimento e em quanto detalhe
Avaliação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Como medir a proporção entre a quantidade de criação de conhecimento e a quantidade de conhecimento acessado para uso • O papel da alta administração em aumentar a qualidade do conhecimento • Qual processo de GC mais contribui para a vantagem competitiva • Como medir a performance resultante de um processo de GC implementado

Quadro 6: Principais correntes de pesquisa e suas questões

Fonte: Traduzido de Shin, Holden e Schmit (2001, p. 344, tradução nossa)

A colocação em prática dessas conceituações de GC levaram Davenport e Prusak (1998, p. 28) a apresentar princípios da gestão do conhecimento, como sendo:

- o conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- o compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- o compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- o conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 28).

De uma forma geral, o que os autores que discutem o tema demonstram é a importância e os desafios da GC. O uso ou a aplicação da GC pode ser fundamental para o sucesso e a longevidade da organização; de acordo com Wiig (1997, p. 8, tradução nossa), a organização procura por meio de seu uso atingir os objetivos de: “fazer a empresa agir de forma mais inteligente possível para assegurar sua viabilidade e sucesso total; e compreender o melhor valor de seu ativo de conhecimento”.

Entre as diversas definições de gestão do conhecimento apresentadas na revisão de literatura, foi adotada a definição proposta por Murray e Meyers (1997) e do CIDEM (2003), devido ao fato de as mesmas serem baseadas em processos, facilitando assim o entrelaçamento da gestão do conhecimento com os processos organizacionais existentes.

Para alcançar esses objetivos, as organizações constroem, transformam, organizam e usam efetivamente os ativos de conhecimento. Apresentado de forma diferente, o propósito geral da gestão do conhecimento é o de maximizar a efetividade e o retorno relacionados ao conhecimento da empresa de seus ativos de conhecimentos e renová-los constantemente.

2.2 Bibliotecas universitárias como organizações do conhecimento

Na era da informação, todas as unidades de informação tornaram-se de fundamental importância por ser fontes captadoras e organizadoras de informação. As universidades e suas bibliotecas destacam-se dentre essas fontes, por ter uma natureza compartilhadora e disseminadora do uso de suas informações, pois são organizações com base no conhecimento.

As organizações do conhecimento baseiam-se em conhecimento, principalmente, na sua construção, pela capacidade de aprender e compartilhá-lo coletivamente. Esse coletivo transforma informações em conhecimento e seus ativos intangíveis são considerados mais valiosos que os tangíveis. Tais organizações caracterizam-se ainda, segundo Sveiby (1998), por possuir funcionários altamente qualificados e com escolaridade de nível superior. Tais funcionários têm como função converter informação em conhecimento útil.

Na concepção de Stewart (1998, as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo de conhecimento, e substituem seus ativos fixos pelo conhecimento. O autor descreve ainda a importância que uma organização do conhecimento passa a dar ao capital intelectual, que seria a soma do conhecimento de todos em uma empresa nas formas do capital humano, capital estrutural e do capital cliente; e que pode ser usado para obtenção de vantagem competitiva.

Para Choo (2003, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

Concomitantemente, Choo (2003, p. 351), emprega a expressão organização do conhecimento “como uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento como objeto ou coisa que tem que ser conquistada”. O autor adota uma visão mais ampla do conhecimento, como um “processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado às tarefas, aos relacionamentos e instrumentos da organização”.

Com base nessa perspectiva, pode-se considerar que as IES são organizações do conhecimento que têm por missão desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A atividade de ensino representa a dinâmica da

transmissão do conhecimento. Por outro lado, a pesquisa gera novos conhecimentos. A extensão universitária é a interação que deve existir entre a universidade e a comunidade na qual está inserida. Ocorre, na realidade, uma troca de conhecimentos, em que a universidade leva conhecimentos e/ou assistência à comunidade e aprende com o saber dessas comunidades.

Segundo Cunha (2000),

no tocante à natureza das atividades acadêmicas, é comum afirmar-se que a missão da universidade é efetivada pela trindade: ensino, pesquisa e extensão. Porém, esses papéis podem ser vistos como uma simples manifestação do século XX e ligados aos papéis fundamentais da criação, preservação, integração, transmissão e ampliação do conhecimento. Se adotada a terminologia contemporânea de redes computacionais, a universidade atual pode ser considerada como um “servidor de conhecimentos”, que provê serviços e produtos, isto é, a criação, preservação, transmissão ou aplicação do conhecimento sob qualquer forma solicitada. (CUNHA, 2000, p. 75).

No contexto das universidades, estão as bibliotecas universitárias que, para Buonocore (1976), têm funções que estão pré-determinadas e condicionadas pelas funções da universidade, devendo a biblioteca estabelecer, promover, manter e avaliar uma gama de serviços de qualidade que suportem a missão e os objetivos da instituição. (AMERICAN..., 2004).

De acordo com Townley (2001), as universidades e bibliotecas são organizações sociais nas quais os trabalhadores transformam os recursos informacionais por meio das funções de ensinar, pesquisar e de serviços, para atender as necessidades de um grupo social ou da sociedade em geral. (DODEBEI, 1998).

Com a ótica de que a universidade e a biblioteca são instituições sociais voltadas para o atendimento das necessidades de um grupo social ou da sociedade em geral, pode-se conceituar a biblioteca universitária como parte de um sistema – a universidade – a qual recebe influências do ambiente onde está inserida (sociais, culturais, políticas, econômicas), que são fatores determinantes para o seu funcionamento. [...] [sendo] considerada como um segmento de vital importância na estrutura da instituição, visto o seu caráter de promover o acesso e a disseminação da informação para que os objetivos da universidade sejam plenamente atingidos. (RUSSO, 1998, p. 4).

Considerando que a biblioteca é o órgão responsável pelo gerenciamento da informação na universidade, e que a informação é a matéria-prima da

universidade, pode-se realizar uma analogia ao ciclo da informação, dizendo-se que tudo começa e termina na biblioteca. (DODEBEI, 1998).

Segundo Sveiby (1998), as organizações podem possuir duas formas de estratégia de gerenciamento: uma estratégia baseada na informação e uma estratégia baseada no conhecimento. Ambas se fundamentam nas diferenças entre informação e conhecimento e nas características dos mercados para informação e conhecimento.

A estratégia baseada na informação caracteriza-se pela relação estreita com os clientes, um baixo grau de customização, conhecimento vendido como derivativo, lucros crescentes em função da eficiência, vantagens da economia de escala na produção, grande volume e mercado de massa, investimento em tecnologia da informação como forma de reduzir custos e considerar pessoas como custo. Outra estratégia baseada no conhecimento distingue-se pelo alto grau de customização, conhecimento vendido como processo, lucros crescentes em função da eficácia, desvantagens da economia de escala na produção, pequeno volume e clientes individuais, investimento em pessoal e considerar pessoas como receita. (SVEIBY, 1998, p. 156).

As organizações do conhecimento disputam em dois aspectos, o de clientes e de pessoal, com isso precisam de duas estratégias: uma para atrair e manter os seus clientes e outra para atrair e manter pessoal. As estratégias do conhecimento focalizam o potencial humano para aumentar a receita, e sua receita é definida de maneira mais ampla, incluindo tudo que provém de seus clientes, como experiência, imagem, e metodologia. (SVEIBY, 1998).

As bibliotecas universitárias, por sua natureza, são orientadas para informação, investindo em tecnologia da informação para melhorar os fluxos de informação e baixar custos. Entretanto, cada vez mais necessitam basear sua estratégia no conhecimento, investindo nas pessoas para crescer a partir do potencial dos seus ativos intangíveis, e atuar na prestação de serviços personalizados.

Shanhong (2000) destaca a participação da biblioteca para a inovação do conhecimento:

As funções convencionais de uma biblioteca são de coletar, processar, disseminar, armazenar e utilizar informação documental para proporcionar serviços para a sociedade. Na era da economia do conhecimento, a biblioteca se tornará a casa-do-tesouro do conhecimento humano, participando na inovação do conhecimento, e tornando-se um importante elo na corrente da inovação. (SHANHONG, 2000, p. 1, tradução nossa).

Em função disso, as bibliotecas universitárias têm, na era do conhecimento, a função de servir também como repositório e disseminador do conhecimento, tornando-se o elemento de ligação entre o conhecimento produzido pela comunidade acadêmica e os que necessitam desse conhecimento, comumente denominados usuários.

A biblioteca universitária, por reunir e disponibilizar informações para acesso e uso, agregando valor e gerando novos conhecimentos, caracteriza-se, segundo Dudziak, Villela e Gabriel (2002), como uma organização de conhecimento.

As bibliotecas universitárias são parte de uma organização, como a universidade, sendo conceituadas tradicionalmente como bibliotecas de IES, destinadas a suprir as necessidades de infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (CARVALHO, 1981; TARAPANOFF, 1981). A biblioteca é considerada fundamental na estrutura da instituição, por causa do seu caráter de promover o acesso, a disseminação da informação e a geração de conhecimento.

Desse modo, a biblioteca universitária caracteriza-se como uma organização sem autonomia própria, dependente da organização à qual pertence, com a função de planejar, dirigir e moldar todas as suas atividades para que os objetivos da universidade sejam plenamente atingidos, não importando se essas instituições são organizações do setor privado ou público. No caso dessa organização, define-se o seu produto como prestação de serviços. (TARAPANOFF, 1984).

Pode-se denominar a biblioteca universitária como um organismo vivo em constante interação com o meio ambiente interno (organizacional) e o meio ambiente externo (específico e geral).

Partindo-se da premissa de que a “estrutura da biblioteca é determinada pela estrutura da organização à qual pertence, podemos concluir que a estrutura da biblioteca é resultado do meio ambiente”. (TARAPANOFF, 1984, p. 5). Ressalta-se a ênfase da necessidade de estabelecer a relação da biblioteca universitária como organização, e de sua integração com o meio ambiente geral, específico e organizacional dentro da universidade, quando no desempenho de atividades acadêmicas.

O meio ambiente organizacional da biblioteca representa o meio ambiente interno da biblioteca, e compõe-se dos seguintes elementos: funções e objetivos, a política organizacional, os indivíduos dentro da organização, e a estrutura organizacional, conforme ilustrado na figura 2. (TARAPANOFF, 1984).



Figura 2: Meio ambiente organizacional da biblioteca

Fonte: Tarapanoff (1984, p. 5)

O meio ambiente geral da biblioteca é constituído pelos elementos, pelos fatores contextuais locais e regionais e pelo resultado da sociedade na qual ela está inserida. Os elementos do meio ambiente geral abrangem condições, tais como política, constituição, economia, educação, demografia, cultura, transporte e telecomunicações, sociais, ecológica, tecnológica, comunicação de massa e lazer. (TARAPANOFF, 1984).

O meio ambiente específico da biblioteca preocupa-se com o objetivo, função, e atividades vinculados à instituição à qual pertence, com os indivíduos que compõem a comunidade universitária, quer por contato direto, de intercâmbio, cooperação, e outros tipos de troca e negociação, com outras agências, centros de documentação, de pesquisa, de informação entre outros. (TARAPANOFF, 1981, 1984).

A relação da biblioteca com o meio ambiente geral, específico e organizacional está demonstrada na figura 3.

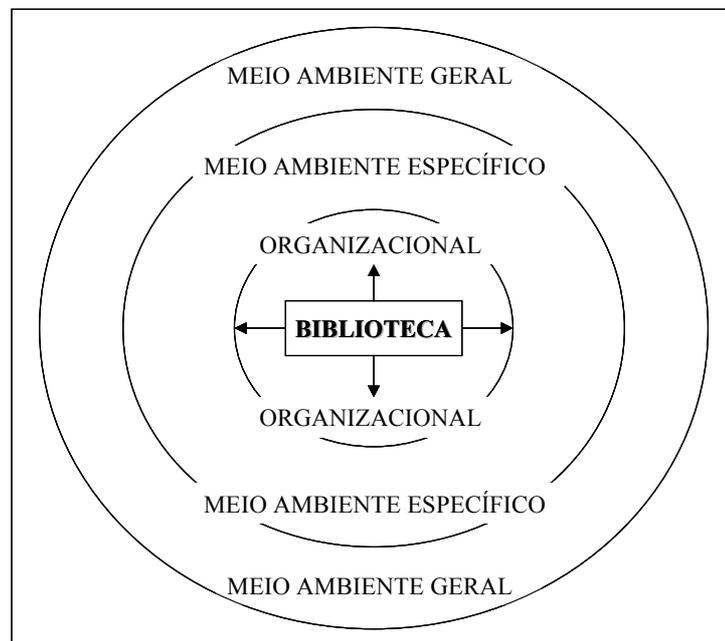


Figura 3: Relações da biblioteca com o meio ambiente

Fonte: Tarapanoff (1984, p. 6)

A organização inteligente forja novas parcerias que reúnem as capacidades da organização de criar, organizar e usar o conhecimento, e de construir infra-estruturas que permitam o efetivo gerenciamento do conhecimento. No centro das organizações inteligentes existem três grupos de especialistas que precisam trabalhar em conjunto: o especialista da área, o especialista de informação e o especialista em tecnologia da informação. O especialista da área possui conhecimento sobre um determinado tema ou assunto e transforma a informação em conhecimento que pode orientar a ação e a tomada de decisão. O especialista de informação organiza a informação em recursos úteis e utilizáveis. O especialista em

tecnologia da informação constrói a infra-estrutura técnica para apoiar o gerenciamento e compartilhamento da informação. O conhecimento dos três grupos forma uma pirâmide estrutural que suporta o aprendizado e o crescimento organizacional. (CHOO, 1995).

A pirâmide do conhecimento da organização inteligente está ilustrada conforme a figura 4.

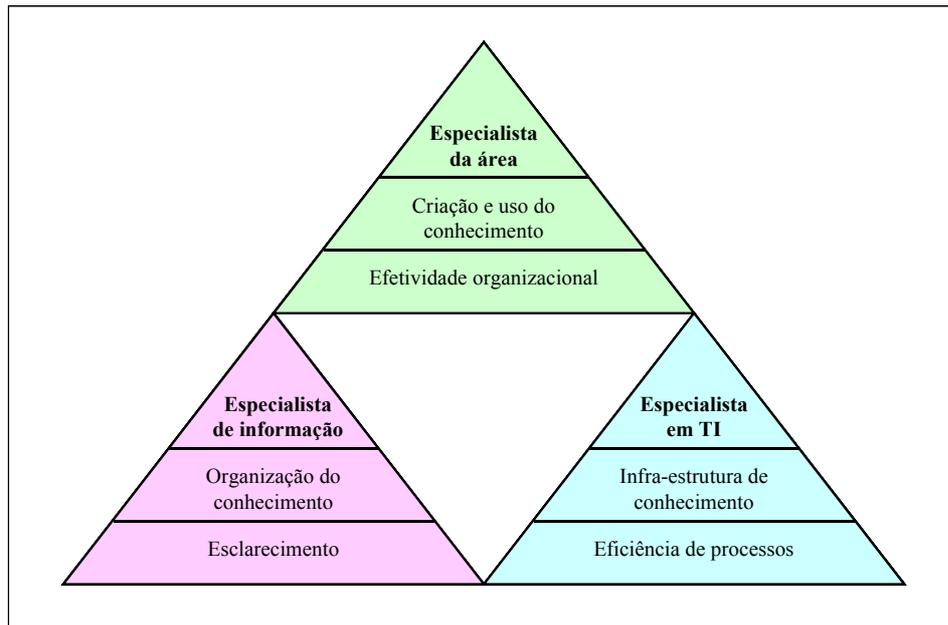


Figura 4: Pirâmide do conhecimento da organização inteligente

Fonte: Choo (1995, p. 199, tradução nossa)

A seguir, o quadro 7 apresenta um resumo das atividades de cada um desses especialistas.

GRUPOS DE ESPECIALISTA	OBJETIVO	ATIVIDADE PRINCIPAL	FOCO
Especialista da área	Criação e uso de conhecimento	Engajamento no aprendizado, inovação e adaptação.	Efetividade organizacional
Especialista de informação	Organização do conhecimento	Facilitador do uso produtivo dos recursos de informação e conhecimento.	Esclarecimento
Especialista em tecnologia da informação	Construção da infra-estrutura de conhecimento	Facilitador da fidedignidade, do processamento eficiente dos dados e comunicação da informação.	Eficiência de processos

Quadro 7: Especialistas de conhecimento na organização inteligente

Fonte: Choo (1995, p. 198, tradução nossa)

Para White (2004), o conhecimento prático da organização, seus recursos e usuários formam o modelo de biblioteca *know-how*. A biblioteca *know-how* reside no conhecimento individual dos colaboradores da biblioteca e é embutida nas práticas e cultura de seu funcionamento.

No século XXI, reforça Shanhong (2000), a biblioteca irá inevitavelmente encarar os novos temas da gestão do conhecimento.

Em uma era em que o conhecimento é reconhecido como fator primordial da inovação, as bibliotecas universitárias se destacam pelo papel essencial na gestão do conhecimento da comunidade acadêmica, disponibilizando-o para a sociedade.

A biblioteca possui atividades e processos que dão suporte aos serviços por ela prestados, e que são fundamentais para realizar essa sua função, e servir como elo de ligação entre o conhecimento e os usuários.

2.2.1 Processos essenciais das bibliotecas universitárias

Os processos essenciais das bibliotecas universitárias têm a finalidade de prestar serviços de apoio às unidades de ensino, pesquisa e extensão. A universidade processa informação e a biblioteca gerencia a informação. A função da biblioteca universitária é servir as necessidades informacionais dos estudantes, professores, especialistas, pesquisadores e toda a comunidade acadêmica. (TARAPANOFF, 1982; DODEBEI, 1998).

Para realizar essa função, as bibliotecas universitárias engajam-se em quatro categorias de processos essenciais: desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação (processamento técnico), atendimento ao usuário e administração. (FERREIRA, 1977; TARAPANOFF, 1982).

O processo de desenvolvimento e formação de recursos informacionais estabelece uma política de desenvolvimento e formação de coleção, sobretudo, constitui o acervo, seleciona, adquire materiais com a finalidade de atender as necessidades da comunidade acadêmica. As principais atividades do processo são: aquisição, seleção, organização do acervo, descarte de material bibliográfico,

conservação do acervo, manutenção do acervo, preservação do acervo e criação de bases de dados.

O tratamento da informação (processamento técnico) visa à identificação, à descrição, ao acesso e à recuperação das informações contidas nos diferentes documentos estocados na biblioteca. A catalogação, a classificação e a indexação são as atividades que compõem o processamento técnico de um documento.

O processo de atendimento ao usuário deve dar assistência e orientação ao usuário quanto à utilização do acervo, orientação quanto ao uso adequado dos recursos existentes na biblioteca e orientação na aplicação das normas técnicas. Compreende as seguintes atividades: acesso e pesquisa em base de dados, pesquisa bibliográfica, normalização bibliográfica, circulação (empréstimo local e interinstitucional, consulta na biblioteca e reserva de documentos), referência, direitos e deveres do usuário, reprodução, disseminação seletiva da informação (DSI).

O administrativo envolve todas as atividades relacionadas ao gerenciamento dos processos, recursos e serviços da biblioteca. Está relacionado com a organização, planejamento, direção e controle da organização. As atividades desse processo são: planejamento, gestão de pessoas, gestão financeira, supervisão, coordenação, avaliação dos serviços, divulgação da biblioteca, estudo de usuários e projetos.

Para Dudziak, Villela e Gabriel (2002), um dos fatores que alicerçam a implementação e o sucesso da gestão do conhecimento é sua visão estratégica e a clareza de suas metas e objetivos, por isso, é fundamental por parte das bibliotecas universitárias uma gestão estratégica.

O planejamento estratégico é um processo que compreende a organização como um todo, definindo as ações e direções que ela irá tomar a longo prazo. Segundo Maximiano (2002), o planejamento estratégico:

envolve três procedimentos principais:

1. análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente);
2. diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos);
3. preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas. (MAXIMIANO, 2002, p. 384).

O planejamento estratégico tem sido utilizado na forma, e como parte da gestão estratégica, pois além de se realizar o planejamento, abrange as atividades de implementação, acompanhamento e avaliação desse planejamento. Isso significa que não abrange apenas os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno, mas também a formulação da estratégia, a implementação da estratégia, e o controle estratégico. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

As diversas atividades desenvolvidas por uma biblioteca encontram-se em constante discussão e redefinição, para que possam sempre auxiliar da melhor forma no cumprimento da função da biblioteca. Devido às constantes mudanças e evoluções tanto na relação ensino-aprendizagem, quanto nas tecnologias e na forma de armazenagem e acesso à informação, as universidades têm repensado seu papel e processos, passando inclusive muitos de seus processos e atividades para um formato virtual, e por estarem ligados às universidades, esses também têm trazido conseqüências para os serviços e processos das bibliotecas. A biblioteca pode influenciar e garantir seu futuro, tornando-se, assim, mestra nas ferramentas do mundo digital. (CLARKE, 2004).

2.2.2 Profissionais da informação e do conhecimento

As mudanças na disseminação do conhecimento trazem mudanças no perfil dos profissionais da informação, que necessitam, cada vez mais, de novas habilidades e conhecimentos.

Em uma instituição baseada na informação e no conhecimento, requer-se que cada um de seus componentes tenha clareza das informações de que precisa para desempenhar suas funções. Isso significa que, em todas as áreas que compõem essa instituição, a presença da informação é fundamental e seus profissionais devem ter habilidades para analisá-la e compreendê-la. Porém, primordialmente, é preciso que saibam onde buscar a informação adequada, uma vez que ela assume a posição de matéria-prima imprescindível à sua sobrevivência.

Para Neves e Longo (2001, p. 224), os profissionais da informação “são aqueles que trabalham com o ciclo de vida da informação. Estão capacitados, entre

outras coisas, para trabalhar eficiente e eficazmente com a informação” em organizações do conhecimento.

Esses profissionais da informação são denominados por Davenport e Prusak (1998) como corretores do conhecimento, e têm um papel importante a desenvolver no processo de gestão do conhecimento. Frequentemente agem disfarçados e apropriados por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto. Esses gostam de explorar suas organizações, descobrir o que as pessoas fazem e quem sabe o quê; gostam de entender o quadro maior, o que lhes permite saber onde obter o conhecimento, especialmente se tal conhecimento estiver fora de sua área oficial de responsabilidade. Esses profissionais podem ser denominados também como gestores do conhecimento, engenheiros do conhecimento, vendedores do conhecimento e profissionais do conhecimento.

Já Sveiby (1998, p. 23) utiliza o termo trabalhadores do conhecimento, definindo-os como “profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade”, cujo trabalho principal consiste na conversão de informação em conhecimento, utilizando suas competências, habilidades e experiências.

Os profissionais da informação estão entre os poucos profissionais de uma organização que têm contato com pessoas de vários departamentos. Assim, acabam entendendo várias necessidades de conhecimento dos membros da organização. Como uma de suas atividades básicas é o atendimento aos clientes e possuem técnicas altamente desenvolvidas para encontrar aquilo que eles ainda não sabem, esses fatores fazem deles corretores naturais do conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Teng e Hawamdeh (2002, p.195) resumiram as habilidades necessárias para os profissionais da informação atuarem como gestores e corretores do conhecimento em um ambiente baseado em conhecimento:

- a) conhecimento de TI, ou seja, saber usar a tecnologia apropriada para capturar, catalogar e disseminar informação e conhecimento ao público-alvo, e saber traduzir aquele conhecimento em um banco de dados centralizado para empregados da organização acessarem;
- b) uma mente afiada e analítica;

- c) inovador e inquisidor;
- d) possibilitar a criação de conhecimento, o fluxo e a comunicação interna da organização e entre os funcionários e o público.

Esse profissional da informação, como em qualquer outra organização, tem um papel importante dentro das IES, e principalmente em suas bibliotecas. Segundo Branin (2003), eles devem estender suas expectativas além da gestão de coleções para a gestão do conhecimento. Nesse novo papel, os profissionais da informação serão:

- a) **desenvolvedores da GC:** trabalhando juntamente com o corpo docente e discente para desenhar, organizar, e manter uma ampla gama de ativos digitais;
- b) **integradores de GC:** tendo um papel mais ativo na missão educacional e de pesquisa da Universidade, integrando serviços e fontes de informação em cursos e projetos de pesquisa;
- c) **educadores de GC:** ensinando e treinando estudantes e professores sobre informação literária e sobre como organizar, preservar e compartilhar seus próprios recursos de informação;
- d) **pesquisadores de GC:** aplicando a biblioteconomia e a ciência da informação e novas tecnologias digitais para criar novas opções de organização, recuperação, preservação e armazenagem.

Na sociedade da informação e do conhecimento, conforme Barreto (2001), mudou, além da denominação, a função dos bibliotecários, como por exemplo, em vez da rotina de coletar informações para os usuários, passaram a estimular os usuários a obter suas próprias informações por meio de pesquisas em banco de dados; passaram a criar instrumentos de navegação; passaram a elaborar mapas do conhecimento e orientar e utilizar os recursos de conhecimento internos e externos. Além disso, os bibliotecários universitários e de empresas e especialistas da informação gerenciam a coleção e distribuição de informação crítica baseada no conhecimento de qual informação seus usuários necessitam e quais fontes de informação podem suprir essas necessidades. (LAMONT, 2004).

Bibliotecários podem desenvolver um importante papel nos sistemas de gestão do conhecimento, devido a sua *expertise* em categorização, indexação e

organização de informação. (LAMONT, 2004). Eles devem ser vistos como adicionadores de valor ao processo de educação e criação de conhecimento, por serem os maiores facilitadores para o compartilhamento do conhecimento, e alguém que cria a cultura e mantém a infra-estrutura necessária para a operação da gestão do conhecimento. (McMANUS; LOUGHRIDGE, 2002). Porém, é essencial assegurar que eles promovam a gestão do conhecimento, apresentando o serviço de informação da biblioteca como um recurso que facilita o acesso ao conhecimento e informação relevante. (McMANUS; LOUGHRIDGE, 2002).

Segundo McManus e Loughridge (2002), os benefícios da gestão do conhecimento seriam mais fáceis de ser passados para os bibliotecários, pois sua função é a de compartilhar informação e conhecimento.

Para Gandhi (2004), os bibliotecários:

reconhecem os benefícios da GC e de atividades colaborativas e de compartilhamento de conhecimento. Eles têm se esforçado em coletar, organizar, codificar, “arrumar”, e compartilhar seu conhecimento interno explícito e tácito por meio de iniciativas de GC com os arquivos de perguntas freqüentes, repositórios de conhecimentos, *listservs* eletrônicos, *newsgroups*, referência colaborativa, *data mining*, e aplicações de *data warehousing*. Apesar desses esforços de GC iniciais serem um passo na direção certa, iniciativas de GC em bibliotecas têm um longo caminho a percorrer e um tremendo potencial para crescer. (GANDHI, 2004, p. 377, tradução nossa).

Os profissionais do conhecimento devem possuir uma série de características de personalidade e qualidades que Breen et al., apud Maura (2004, p. 118), identificam da seguinte forma: criatividade; habilidade para aprender e adaptar-se (à mudança contínua); habilidade e vontade de criar, compartilhar, promover e utilizar conhecimentos; entender o processo de criação do conhecimento; apreciar o impacto do conhecimento; possuir destrezas no manejo da informação (busca, análise e aplicação); entender os princípios da organização do conhecimento; ser ambicioso; e assumir riscos e desafios.

Devido aos seus conhecimentos de bases de dados e pesquisas, juntamente com as habilidades de educação e ensino de usuários, Koenig (2001) afirma que os bibliotecários podem ser relevantes e decisivos na ajuda da implementação de projetos de gestão do conhecimento em empresas, pois, segundo pesquisa do autor, estes tem sido uma das maiores falhas nos projetos do setor.

Frente à multiplicidade e complexidade das funções relacionadas com a gestão do conhecimento, será necessário um conjunto de conhecimentos gerais e específicos, conhecimentos sobre o meio, metodologias e técnicas.

Conhecimentos gerais e específicos (acerca de)

- fundamentos teóricos da gestão do conhecimento;
- natureza e alcance da gestão do conhecimento;
- o conhecimento em seu contexto econômico e social;
- identificação das necessidades de informação e conhecimento;
- a organização e a representação do conhecimento.

Conhecimentos do meio (acerca de)

- a cultura organizacional: seus padrões de comportamento e comunicação;
- o ambiente de trabalho colaborativo;
- a cultura que propicia compartilhar conhecimentos.

Metodologias e técnicas

- o inventário de conhecimentos;
- a auditoria de conhecimentos;
- o desenvolvimento de mapas de conhecimentos;
- a medição e a valorização do conhecimento;
- a segurança do conhecimento;
- aplicação das tecnologias necessárias para o desenvolvimento de portais, bases de dados, intranets e outros meios que facilitem o fluxo do conhecimento;
- a gestão de projetos;
- a gestão de recursos sociais e econômicos. (MAURA, 2004, p. 119-120, tradução nossa).

Em função do ambiente variável, e das mudanças ocorridas nas IES, torna-se importante para as bibliotecas que fazem parte dessas instituições encorajarem os seus profissionais da informação e do conhecimento a estar constantemente atualizando suas habilidades e competências, para que possam da melhor forma possível desempenhar suas funções e ajudar a biblioteca a atingir sua missão.

2.3 Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias⁶

A gestão do conhecimento não é um tema ou função que seja habitualmente abordado dentro da biblioteca. Muitos consideram gestão do conhecimento uma atividade empresarial em que o uso do conhecimento cria valor

⁶ Parte desse item originou o artigo “Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares”, apresentado no XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU), Natal, 2004.

empresarial em termos de lucros ou alguma outra medida quantitativa. (JANTZ, 2001).

A criação do conhecimento ocorre no processo de interação social. Isso tem uma clara implicação para as bibliotecas não apenas na gestão, mas também na estruturação dos serviços para os seus clientes. O ambiente de serviços baseados em pessoas e tecnologia, o mapeamento de fontes de informação e o foco no comportamento informacional dos consumidores são características do ambiente das bibliotecas. (CLARKE, 2004).

A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias vem sendo discutida e trabalhada por diversos autores nacionais e internacionais, com vistas a melhorar a atuação dessas organizações.

Segundo Jantz (2001, p. 34, tradução nossa), a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias “envolve organizar e prover acesso a recursos intangíveis que ajudam os bibliotecários e administradores a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e efetivamente”.

Ao que Shanhong (2000) complementa:

gestão do conhecimento em bibliotecas deveria ser focalizada em pesquisa efetiva e desenvolvimento de conhecimento, criação de bases de conhecimento, troca e compartilhamento entre pessoal da biblioteca (incluindo seus usuários), treinamento do pessoal das bibliotecas, acelerando o processo explícito de conhecimento implícito e percebendo o seu compartilhamento. (SHANHONG, 2000, p. 2, tradução nossa).

Para Stoffle, apud McManus e Loughridge (2002), gestão do conhecimento é visto como um projeto baseado nos meios de organizar e tornar disponível informação e conhecimento para os usuários da biblioteca universitária, ao invés de ser uma tentativa de mudar a cultura organizacional ou corporativa. Com isso, não é apenas desejável, mas vital que a comunidade acadêmica veja a biblioteca como uma publicadora, uma criadora de conhecimento.

A gestão do conhecimento em bibliotecas se tornará cada vez mais importante e essa nova forma de gestão terá três focos distintos: gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da GC nas bibliotecas; promover a inovação do conhecimento; e a tecnologia da informação, como um instrumento para a GC em bibliotecas. (SHANHONG, 2000).

De acordo com Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 7-8), os benefícios do uso da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias são:

- construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da Biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes à separação geográfica;
- disponibilização integrada de dados, informações e conhecimentos importantes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- racionalização de tarefas como consequência da padronização de procedimentos e conhecimento de normas;
- maior eficiência dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, em que conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos;
- facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado. (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p. 7-8).

Di Domenico, De Bona e Fernández (2003) acrescentam que

as bibliotecas possuem duas grandes vantagens para iniciarem a gerenciar seus sistemas baseados no conhecimento próprio. As funções convencionais de reunir, processar, difundir, armazenar e usar a informação, demonstram um alto treinamento no uso da informação. Isto é uma qualidade que nenhum outro tipo de organização possui. Outra das forças mais notáveis das bibliotecas é o grau de compromisso e de treinamento em serviço dos seus recursos humanos. (DI DOMENICO; DE BONA; FERNÁNDEZ, 2003 p. 13, tradução nossa).

Uma metodologia de implementação de projetos de GC em bibliotecas universitárias é descrita por Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 9-10), destacando os seguintes procedimentos:

- a. colocação do foco da organização no ser humano, em seus aspectos subjetivo e objetivo;
- b. criação de um clima organizacional afeito à comunicação e à inovação, de articulação de idéias e linguagem comuns a todos;
- c. implementação de um planejamento estratégico;
- d. mapeamento do conhecimento individual e coletivo, com a identificação de conhecimentos tácitos e explícitos;
- e. identificação de dados (sua objetividade, exatidão, confiabilidade), informações (confiabilidade) e o próprio conhecimento (selecionado de

- acordo com sua aplicabilidade e relevância a partir das metas e objetivos da organização);
- f. escolha de matérias e idéias que sejam as mais apropriadas aos objetivos (memória da organização, rotinas e procedimentos);
 - g. resgate das idéias e conhecimentos (a partir das pessoas, documentos escritos, manuais técnicos, e-mails, memorandos, relatórios, artigos, etc);
 - h. construção de uma relação preliminar entre dados, informações e conhecimentos; sua interpretação e organização;
 - i. articulação entre as variáveis e indicadores que caracterizam todos os atores do negócio, com a disponibilização do capital intelectual da organização;
 - j. avaliação das relações elaboradas e realização de agrupamentos e cruzamentos de dados, informações e conhecimentos;
 - k. avaliação de sua acessibilidade (a partir de terminologias/linguagens comuns aos membros da equipe);
 - l. avaliação da usabilidade e da qualidade de dados, informações e conhecimentos, de modo que possam apoiar apropriadamente os processos decisórios, e mesmo antecipar demandas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos;
 - m. aprendizado por meio do processo e experiências adquiridas, de modo a criar um círculo virtuoso de melhoria contínua e inovação. (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p. 7-8).

Na prática de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, podem ser considerados os seguintes fatores de riscos e benefícios, conforme White (2004, p. 9):

Os fatores de benefícios são:

- a) melhorar o retorno sobre investimento;
- b) aperfeiçoar medidas de desempenho;
- c) maior compreensão de metas organizacionais;
- d) aprender a lição na mudança organizacional;
- e) reter o conhecimento dos colaboradores com longo tempo de serviço dentro da organização;
- f) compreender profundamente as exigências do usuário por meio de constante avaliação dos serviços e suas melhorias;
- g) oportunidade de se ver não apenas como direcionados para o serviço, mas principalmente como direcionados para o valor.

Os fatores de riscos são:

- a) dificuldade para capturar e administrar o conhecimento dentro de uma grande e diversa organização como uma biblioteca universitária;
- b) dificuldade para embutir estratégia de gestão do conhecimento em uma estratégia organizacional existente;
- c) medo de o funcionário sair de sua “zona de conforto,” por causa do conhecimento que ele possui e para seus colegas;
- d) restrições financeiras para incentivos de compartilhamento de conhecimento.

Townley (2001) argumenta que a gestão do conhecimento está sendo usada para melhorar as operações da biblioteca, permitindo gerar conhecimento organizacional para IES. O autor, com base em Davenport, De Long e Beers, identifica quatro tipos de projetos para aplicar gestão do conhecimento em bibliotecas: a) criar repositórios de conhecimento, b) melhorar acesso de conhecimento; c) aumentar o ambiente de conhecimento; e d) administrar conhecimento como um recurso.

O primeiro tipo de projeto visa à criação pelas bibliotecas de repositórios de conhecimento, para a inserção de informações úteis sobre a operação de uma biblioteca, as atividades dos usuários, e para alcançar objetivos organizacionais. O segundo tipo de projeto procura melhorar o acesso de conhecimento, isto é, melhorar o acesso e transferência de conhecimento organizacional, por meio de uma rede especializada em um determinado assunto, páginas amarelas, biblioteca virtual, correio eletrônico e *listservs*. Já o terceiro processo possibilita um ambiente de criação e transferência de conhecimento, em que se pudesse compartilhar o conhecimento tácito sobre os usuários amparados por um bibliotecário de referência. Por último: administrar o conhecimento como um recurso, ou seja, administrar o capital intelectual da biblioteca universitária. Esse tipo de projeto é o menos utilizado pelas bibliotecárias.

Para Lamont (2004), *softwares* sofisticados de pesquisa e recuperação, localização e gerenciamento de *expertise*, e produtos de *business intelligence* estão entre as soluções de GC que oferecem potencial e podem melhorar os serviços de biblioteca. Mais flexível e com maiores funcionalidades que a maioria das aplicações

tradicionais de bibliotecas, essas ferramentas devem ser consideradas como opções quando as organizações reavaliam seus sistemas e processos existentes.

Di Domenico, De Bona e Fernández (2003) ressalta que:

um dos objetivos da gestão do conhecimento em bibliotecas é promover a mudança de conhecimento entre o pessoal da unidade de informação. Reforçando a consciência e habilidades da inovação. Eleva-se o entusiasmo do pessoal e a possibilidade de aprender, enquanto que o conhecimento seja melhor aplicado às atividades, reconstruindo sempre, fazendo uma organização de aprendizagem contínua. (DI DOMENICO; DE BONA; FERNÁNDEZ, 2003, p. 14, tradução nossa).

As bibliotecas universitárias têm uma importante participação no processo de inovação e consolidação de novos conhecimentos e gradativamente estão enfrentando as questões ligadas à gestão do conhecimento nas organizações em que estão inseridas. Algumas iniciativas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias divulgadas na literatura corrente da área foram objeto dos mapeamentos deste estudo.

2.3.1 Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

O mapa do conhecimento é uma forma visual simples e evidente de representação ou organização do conhecimento que um determinado grupo de pessoas possui sobre um determinado assunto ou tópico. Pode ser representado na forma de indicadores de conhecimento eletrônicos ou impressos, conhecidos como catálogos, páginas amarelas de especialistas ou de conhecimento, banco de dados e intranet. (BUKOWITZ; WILLIANS, 2002).

De acordo com Probst, Raub e Ramhardt (2002, p. 67), mapas de conhecimento são “representações gráficas de especialistas, ativos de conhecimento, fontes de conhecimento, estruturas de conhecimento ou aplicações de conhecimentos”. “Trata-se de um guia” com intuito de apontar o conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 88).

Santiago Júnior (2004, p. 41) coloca que, por meio do mapa de conhecimento, “é possível identificar os especialistas, pessoas com conhecimento em determinados assuntos, e localizar o acervo intelectual da empresa”. Assim o

mapeamento facilita a localização dos detentores de conhecimento, agilizando sua disseminação e a formação de equipes de trabalhos para projetos.

A principal finalidade de um mapa de conhecimento é “mostrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitam do conhecimento”. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 88).

O mapa de conhecimento será utilizado como instrumento para sintetizar e consolidar informações sobre gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias por meio de mapeamento de autorias e enfoques, assuntos e geográfico.

Um mapeamento por autorias e enfoques, apresentados a seguir no quadro 8, permite acompanhar as diversas abordagens, sobre gestão do conhecimento em bibliotecas em especial bibliotecas universitárias, registradas na literatura corrente. As primeiras referências bibliográficas datam do início da década de 2000.

AUTOR	ENFOQUE	ANO
SHANHONG	Tipos de abordagens para a gestão do conhecimento em bibliotecas.	2000
CROWLEY	Discute o futuro das bibliotecas universitárias e o papel do bibliotecário no futuro, apresentando possibilidades em função de seu conhecimento tácito.	2001
JANTZ	Instrumento, chamada base de dados de conhecimento comum (CKDB), da Biblioteca New Brunswick na Universidade Rutgers, para facilitar o gerenciamento e alocar o conhecimento informal dos bibliotecários.	2001
TOWNLEY	Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias discute as semelhanças e diferenças entre gestão do conhecimento e práticas nas bibliotecas universitárias.	2001
DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL	Fatores que possibilitam desenvolver sistemas de gestão do conhecimento no âmbito da biblioteca universitária.	2002/ 2003
McMANUS; LOUGHRIDGE	Identifica por meio de entrevistas com profissionais da informação que trabalham em bibliotecas universitárias e outros profissionais, que fatores como a cultura e a estrutura organizacional são os principais motivos da GC ter tido ainda pouco impacto nas universidades da Inglaterra e, mais especificamente nas suas bibliotecas.	2002
TENG; HAWAMDEH	As práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela National Library Board (NLB) para a melhoria dos serviços e processos das bibliotecas públicas de Cingapura.	2002
BRANIN	Projeto de banco de conhecimento na Universidade do Estado de Ohio. Esse banco de conhecimento tem como objetivo armazenar toda a produção científica da instituição.	2003

Quadro 8: Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias (continua)

Fonte: Adaptado de Costa e Castro (2004)

Continuação

AUTOR	ENFOQUE	ANO
MATIAS	Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade, denominado de uGECON.	2003
PLAZA (Coord.)	Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP): projeto focado na gestão de competências de seu corpo técnico por intermédio de propostas de plano de carreira e do seu perfil profissional.	2003
CLARKE	Descreve a utilização do “Manual de Secretariado” pela biblioteca central da University of the West Indies, que identifica as <i>expertises</i> adquiridas pelos funcionários no curso de seu trabalho e possui uma compilação de manuais e treinamentos de funcionários. Conta a evolução do manual para o meio eletrônico.	2004
COSTA; CASTRO	Apresentar e discutir as aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, a partir das iniciativas registradas na literatura corrente na área (nacional e internacional), com vistas à otimização de propostas para esse segmento no Brasil.	2004
DUARTE; SILVA	Identificar características das Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ) como organização do conhecimento, utilizando-se como parâmetro um Modelo Alternativo de Organização de Conhecimento.	2004
GANDHI	Explora como a gestão do conhecimento tem sido aplicada ao trabalho do serviço de referência nas bibliotecas universitárias.	2004
LAMONT	Discute a pouca utilização de ferramentas e <i>softwares</i> de gestão do conhecimento por bibliotecas, mostrando novas soluções em <i>software</i> que podem auxiliar as bibliotecas nos processos de gestão do conhecimento.	2004
MAPONYA	Relata os resultados de um estudo de caso conduzido para estabelecer formas como os bibliotecários universitários da Universidade de Natal, das bibliotecas de Pietermaritzburg, poderiam adicionar valor aos seus serviços, engajando-se com gestão do conhecimento.	2004
MESSINA-RAMOS; FERREIRA	Proposta de um modelo de mapeamento de competências por meio de um formulário que permitirá a construção de um catálogo para localizar pessoas, fontes de conhecimento, por meio de suas competências presentes no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais – SB/UFMG.	2004
WHITE	Foca os elementos de gestão do conhecimento no ambiente universitário, e traça a necessidade de compreender a gestão do conhecimento na estratégia da biblioteca para reter “ <i>know-how</i> ” em benefícios de seu pessoal e usuários.	2004

Quadro 8: Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Fonte: Adaptado de Costa e Castro (2004)

O mapeamento temático e de autoria de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias está registrado na figura 5.

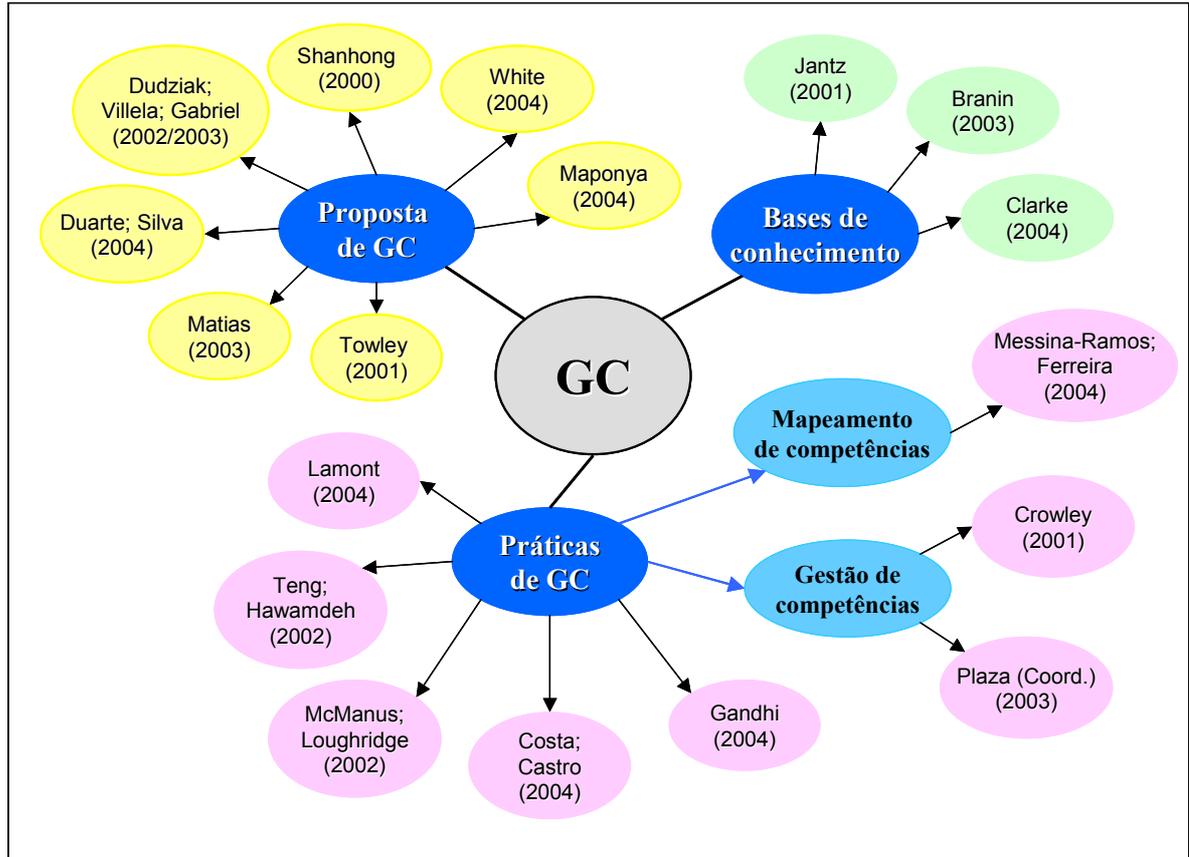


Figura 5: Mapeamento temático e de autoria de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias
Fonte: Da autora

O mapeamento geográfico e de autoria dessas contribuições sobre gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias está registrado na figura 6, e nele fica visível a contribuição da África do Sul, Argentina, Brasil, China, Cingapura, Estados Unidos, Inglaterra e Trinidad e Tobago.

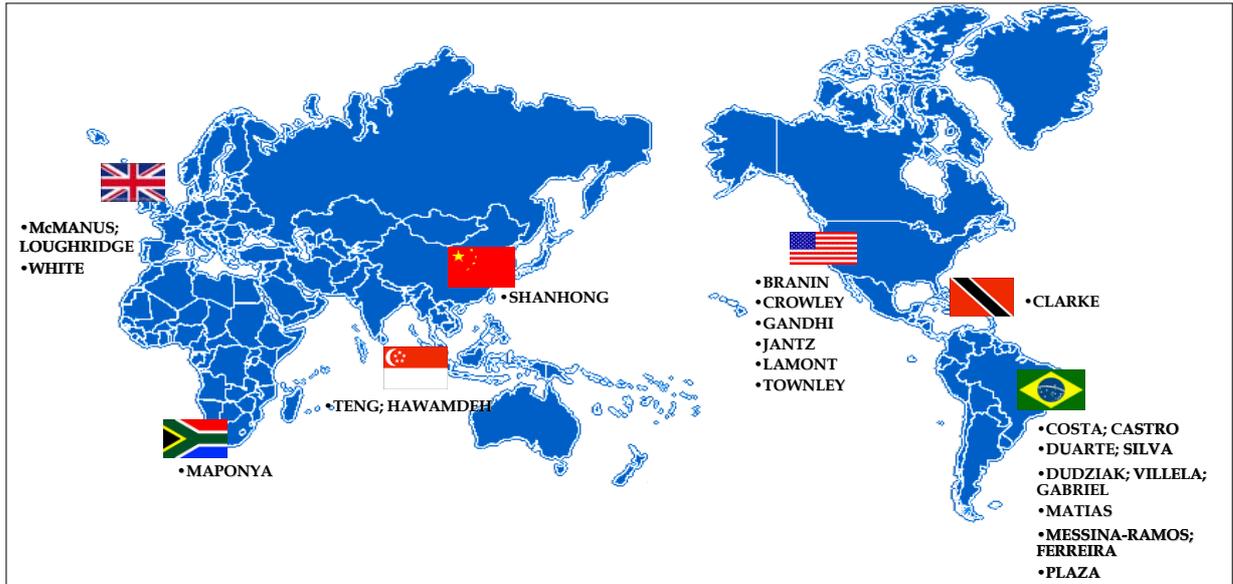


Figura 6: Mapeamento geográfico e de autoria das contribuições de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Fonte: Adaptado de Costa e Castro (2004)

2.3.2 Aplicação de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Algumas iniciativas sobre a aplicação da GC em Biblioteca universitária divulgadas na literatura corrente da área foram objeto deste estudo.

As duas iniciativas sobre GC em bibliotecas de universidades americanas, registradas por Jantz (2001) e Branin (2003), são na linha de bases de conhecimentos, uma para registrar o conhecimento tácito dos bibliotecários de referência e a outra como repositório digital, para captar o conhecimento explícito dos professores, funcionários e alunos da instituição.

Jantz (2001) apresenta um instrumento, denominado base de dados de conhecimento comum (CKDB) da Biblioteca New Brunswick na Universidade Rutgers. Esse instrumento foi desenvolvido por uma equipe de bibliotecários de referência, com o objetivo de integração das bibliotecas, para facilitar o gerenciamento e uso de conhecimento informal que todo bibliotecário possui, isto é, tenta registrar o conhecimento tácito dos bibliotecários de referência, alocando-o numa base de dados. Esse instrumento visa a facilitar a administração das bibliotecas interna e externamente, com relação ao atendimento dos usuários,

melhorar a comunicação entre as bibliotecas, e compartilhamento do conhecimento entre os bibliotecários de referência para as demais bibliotecas.

Branin (2003) apresenta o projeto de Banco de Conhecimento na Universidade do Estado de Ohio, construído a partir das concepções que guiam a biblioteconomia e a gestão do conhecimento. Esse Banco de Conhecimento é um repositório de conhecimento institucional digital, desenvolvido para captar o conhecimento explicitado pelos professores, funcionários e alunos da instituição, um “repositório de referência”, para abranger e coordenar uma multiplicidade de serviços de informação existentes na universidade. Esse projeto utiliza os bibliotecários para gerenciar todos os tipos de informação. Em função disso, enfatiza que os bibliotecários universitários, ao trabalhar em administração, referência, ou serviços técnicos, têm que assumir papéis novos como gerentes de conhecimento. A instituição está criando banco de dados, teses e dissertação on-line, por isso Branin (2003) propõe um banco de conhecimento com o intuito de armazenar toda a produção científica da instituição.

No Brasil, quatro trabalhos tratam especificamente de propostas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Dessas quatro propostas, uma é produto de pesquisa de doutorado (MATIAS, 2003); duas são produtos de artigo (DUARTE; SILVA, 2004; MESSIANA; FERREIRA, 2004) e uma é produto do planejamento estratégico desenvolvido em um sistema de bibliotecas. (PLAZA, 2003).

Existe também uma pesquisa de mestrado no Brasil (HERNÁNDEZ BENVENUTO, 2001) que trabalha gestão do conhecimento na Biblioteca do Congresso da República do Chile, que, apesar de não ser especificamente sobre biblioteca universitária, é relevante para a pesquisa.

A pesquisa de doutorado de Matias (2003) propõe um modelo de gestão do conhecimento sobre o uso de Sistemas de Recuperação de Informação (SRI) centrado em princípios de usabilidade, denominado de uGECON, tendo por base a adequação de SRI aos usuários e aos requisitos das tarefas. Esse modelo tem como objetivo facilitar a transferência de informação, adaptando as interfaces aos usuários, tarefas e contextos, com base em registros log, e na abordagem ergonômica. O modelo uGECON foi aplicado ao sistema de recuperação de

informação eLISA utilizado pela biblioteca universitária do campus de São José da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Plaza (2003) coordenou, no Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP), um projeto focado na gestão de competências de seu corpo técnico. Por meio desse projeto, a gerência do SIBI/USP busca traçar o perfil dos profissionais que atuam em suas unidades para: a) conhecer os profissionais existentes e avaliar as lacunas de competências existentes na organização como um todo para atender a nova realidade devido às mudanças tecnológicas, políticas e sociais; b) buscar o desenvolvimento profissional por meio de capacitação, aquisição de novos conhecimentos e a transferência desses para a organização, levando a novos desafios; c) melhoria da competitividade na atração de talentos; d) inovação na gestão para permitir avaliar as ações atuais de preparação do profissional, identificar as necessidades globais e orientar as ações de desenvolvimento coletivo alinhadas com sua estratégia.

No artigo de Duarte e Silva (2004), apresenta-se um projeto de pesquisa para identificar as características das bibliotecas universitárias como organização do conhecimento, utilizando-se como parâmetro um modelo alternativo de organização de conhecimento, com a finalidade de captar, armazenar, gerar e compartilhar o conhecimento organizacional. A pesquisa será realizada na Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e na Biblioteca Central do Centro Universitário de Ensino da Paraíba (UNIPÊ), localizadas na grande João Pessoa.

No Sistema de Biblioteca da Universidade Federal de Minas Gerais – SB/UFMG aplica-se mapeamento de competência com intuito de ajudar as pessoas a encontrar seus especialistas no sistema. Desse modo, criou-se um modelo de formulário, aplicado on-line, que permitirá a construção de um catálogo para localizar pessoas - fontes de conhecimento - ou seja, identifica quem-sabe-o quê e suas competências. Esse catálogo tem como objetivo conhecer e desenvolver o capital intelectual presente na biblioteca universitária. Essa prática permite facilitar o acesso, a troca e o compartilhamento do conhecimento existente em qualquer organização. (MESSINA-RAMOS; FERREIRA, 2004).

Por outro lado, a pesquisa de mestrado de Hernández Benvenuto (2001) apresenta a implementação de um modelo de aprendizagem organizacional aplicado à biblioteca do Congresso da República do Chile. Esse modelo permitiu definir

diferentes aspectos relacionados com a criação, captura, aplicação e armazenamento do conhecimento gerado na biblioteca.

Na Inglaterra, White (2004) também desenvolve trabalhos enfocando gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. White (2004), baseado no estudo de caso em gestão do conhecimento dentro da Oxford University Library Services (OULS), aborda elementos de gestão do conhecimento no ambiente universitário, tentativas para distinguir informação de conhecimento, e traça a necessidade de compreender gestão do conhecimento na estratégia da biblioteca para reter “*know-how*” em benefício de seu pessoal e usuários.

Em Cingapura, existe uma iniciativa de práticas de gestão do conhecimento, registrada por Teng e Hawamdeh (2002).

Teng e Hawamdeh (2002) analisam as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelo National Library Board (NLB) para melhorar os serviços e processos das bibliotecas públicas de Cingapura, procurando, assim, aumentar a satisfação e retenção dos consumidores. Segundo os autores, isso tem sido feito por meio da transferência de conhecimento e melhores práticas por meios formais e informais de comunicação. Os autores discutem como o conhecimento dos padrões de comportamento dos usuários levou a uma correção do sistema de classificação de coleções da biblioteca; como a implementação de máquinas em parceria com a 3M permitiu aos usuários emprestar e devolver livros eles mesmos, sem filas e de forma rápida; e como a NLB formou um Grupo de Desenvolvimento de Bibliotecas com a responsabilidade de planejar e instalar as bibliotecas, acumulando experiências e conhecimentos.

Como demonstrado, algumas iniciativas para a aplicação de GC em BU têm surgido na literatura da área. Entretanto, faz-se necessário um estudo para conseqüente adequação desses modelos às necessidades e características específicas das BUs, e das instituições de que fazem parte.

Entre os diversos conceitos de gestão do conhecimento apresentados na revisão de literatura, foi adotado o conceito proposto por Murray e Meyers (1997) e do CIDEM (2003). A escolha de ambos os conceitos foi devida ao fato de os mesmos serem baseados em processos estratificados, facilitando assim o

entrelaçamento da gestão do conhecimento com os processos organizacionais existentes.

Por meio de diversos trabalhos, mostrou-se que os autores enfocam a importância de as bibliotecas universitárias desenvolverem a gestão do conhecimento, trabalhando processos efetivos de criação e distribuição do conhecimento.

Os conhecimentos de processo, conforme classificação de Shin, Holden e Schmit (2001), os conhecimentos práticos da organização, seu *know-how*, seus recursos e usuários, segundo White (2004), ou seja, os conhecimentos incorporados às tarefas, aos relacionamentos e instrumentos da organização (CHOO, 2003) são os conhecimentos que devem ser buscados e gerenciados nas aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Para isso, mesmo apontando sua importância, os trabalhos não apresentam nenhum modelo específico para diagnóstico, aplicação e utilização de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos utilizados para a compreensão do estudo proposto, principalmente no que concerne à caracterização e delimitação da pesquisa a ser desenvolvida, às técnicas de coleta e análise dos dados, bem como às limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, de cunho qualitativo, fazendo-se uso do procedimento “estudo de caso” para experimentação da proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

A modalidade de pesquisa exploratória, segundo Gil (2002, p. 41) visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela flexibilidade de planejamento, “possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. É exploratória, visto que há pouca pesquisa anterior realizada no tema, nesse contexto. É também descritiva, pois tem o propósito de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2002).

A pesquisa define-se como de natureza qualitativa. Segundo Godoy (1995), a abordagem qualitativa faz parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve, portanto, a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Merriam (1998) define a pesquisa qualitativa como uma concepção guarda-chuva, cobrindo várias formas de investigação; ajuda a entender e explicar o significado dos fenômenos sociais com a menor interrupção do cenário natural

possível. Dentro dessa concepção, Merriam (1998, p. 6-8, tradução nossa) destaca ainda as seguintes características da pesquisa qualitativa:

- a) preocupação fundamental em entender o fenômeno de interesse pela perspectiva dos participantes, não do pesquisador;
- b) o pesquisador é o principal instrumento para a coleta e análise de dados;
- c) geralmente envolve trabalho de campo;
- d) emprega primariamente uma estratégia de pesquisa indutiva: constrói abstrações, conceitos, hipóteses, ou teorias, ao invés de testar teorias existentes;
- e) por focar o processo, significado e entendimento, o produto de um estudo qualitativo é altamente descritivo.

Assim, em contraste com a pesquisa quantitativa, que analisa um fenômeno, examinando as suas partes componentes, a pesquisa qualitativa pode revelar como todas as partes trabalham juntas para formar um todo. (MERRIAM, 1998).

3.2 Delimitação da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1990), delimitar uma pesquisa significa estabelecer limites para a investigação. Nesse sentido, Triviños (1987) afirma que, independentemente do ponto de vista teórico que oriente a investigação, a precisão e a clareza são obrigações do investigador no momento de estabelecer os exatos limites da pesquisa. Conforme essas afirmações, tentar-se-á estabelecer os exatos limites da pesquisa com precisão e clareza, objetivando seguir o referencial metodológico que orienta o estudo.

As delimitações desta pesquisa concentram-se nos seguintes itens:

- a) o estudo de cinco modelos selecionados da literatura corrente que subsidiaram o desenvolvimento de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias;

- b) definição de elementos básicos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias que atendam as características desse tipo de organização;
- c) construção de um instrumento para diagnóstico que propiciará a elaboração de diagnóstico para o gerenciamento do conhecimento organizacional da biblioteca, com o intuito de aprimorar os serviços informacionais e a sua aplicação em uma biblioteca universitária de grande porte.

3.3 Técnicas de coleta e análise de dados

A coleta de dados utilizada para o desenvolvimento da presente pesquisa foi a pesquisa bibliográfica, técnica inerente à pesquisa qualitativa.

No início da pesquisa, trabalhou-se especificamente com a pesquisa bibliográfica, no intuito de clarear os conceitos. Assim sendo, realizou-se uma revisão bibliográfica com o objetivo de construir um marco conceitual, focalizando a problemática abordada. O levantamento do material necessário à pesquisa baseou-se em fontes primárias, propiciando o aprofundamento da temática. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em livros, teses, dissertações, bases de dados eletrônicas, artigos de periódicos e trabalhos publicados em congressos e seminários. Nesse processo de pesquisa, a Internet se destacou como um suporte importante. Esse conjunto de documentos contribuiu para a definição do tema, e para identificar o referencial utilizado na proposição de abordagens e análise dos resultados apresentados.

A pesquisa bibliográfica possibilitou uma revisão consistente da literatura com o propósito de apresentar, analisar e selecionar modelos de gestão do conhecimento, bem como o estabelecimento dos seus requisitos. Os modelos de gestão do conhecimento selecionados para este estudo foram dos seguintes autores: Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Stollenwerk (2001), Bukowitz e Willians (2002) e Probst, Raub e Romhardt (2002), que serviram de base para a construção da proposta desta pesquisa, bem como seus respectivos elementos e requisitos. O modelo proposto por Terra (2000) possui 40 requisitos, o de Bukowitz e Willians (2002) contém 140 requisitos e Probst, Raub e Romhardt (2002)

contemplam 42 requisitos, num total de 222 requisitos. Esses requisitos formaram a base para a elaboração dos requisitos para o instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

De acordo com Triviños (1987), independentemente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir uma base fundamental.

A coerência, a consistência, a originalidade, a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos internos da verdade e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo devem estar presentes no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas. (TRIVIÑOS, 1987, p. 170).

Para análise e interpretação dos dados, foi utilizada a técnica de meta-análise qualitativa dos modelos de gestão do conhecimento selecionados para este estudo. A meta-análise de cunho qualitativa “procura identificar, por meio de determinadas categorias, semelhanças e controvérsias numa quantidade de estudos da mesma área de pesquisa”. (RODRIGUES, 2002, p. 26). Ou seja, é um processo de descrição interpretativa, orientado por determinadas categorias teóricas. O resultado final é uma visão do desenvolvimento da área analisada. “ (RODRIGUES, 2002, p. 26).

Com base na análise dos modelos, foram identificados elementos e requisitos com o objetivo de compor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Os elementos básicos estabelecidos são: gestão estratégica da biblioteca universitária, processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Os elementos básicos são apresentados com seus respectivos requisitos no item 4.2, desta pesquisa.

O instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias foi aplicado em um caso real, na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio da participação de sua diretora, a qual respondeu ao instrumento, possibilitando o diagnóstico que será apresentado.

3.4 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações:

- a) as técnicas de obtenção e análise de dados têm suas restrições, uma vez que, ao abordar os diversos aspectos do assunto, pode-se privilegiar uns em detrimento de outros;
- b) a aplicação em um estudo de caso.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão descritos como resultados da pesquisa a apresentação e análise dos modelos de gestão do conhecimento que auxiliaram na identificação dos elementos básicos e requisitos para gestão do conhecimento, bem como uma proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, e aplicação desse instrumento à Biblioteca Universitária da UFSC.

4.1 Apresentação e análise dos modelos de gestão do conhecimento

Com a difusão da gestão do conhecimento, a necessidade de formas como aplicá-la tornou-se objeto de pesquisa de diversos autores do pensamento organizacional contemporâneo, como Nonaka e Takeuchi, Senge, Davenport e Prusak, Stewart, Edvinson, Sveiby, entre outros. Essas pesquisas possibilitaram o desenvolvimento de modelos para a construção de organizações do conhecimento e modelos de gestão do conhecimento. Esses modelos identificam e agrupam as práticas de gestão do conhecimento, empreendendo as mudanças culturais requeridas para se obter uma nova forma de evidenciar e valorizar o conhecimento estratégico para o negócio.

Figueiredo (2005) define o conceito de modelo de gestão do conhecimento como a determinação da

arquitetura, os esforços e os pilares de gestão do conhecimento e assim servirá para nortear todas as ações relacionadas à GC na empresa. Durante sua elaboração [...] estratégica, são definidas as iniciativas prioritárias, as áreas de atuação, a abrangência da atuação da GC. (FIGUEIREDO, 2005, p. 27).

Diversos modelos de gestão do conhecimento podem ser recuperados na literatura corrente, em que cada um trata o conhecimento de uma forma peculiar. Nesse sentido, Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003) apresentam um resumo de diferentes abordagens de gestão do conhecimento, caracterizados em cinco

modelos: modelo de base filosófica, cognitivo, *network*, de comunidade e quântico, registrados no quadro a seguir:

	MODELO COM BASE FILOSÓFICA	MODELO COGNITIVO	MODELO NETWORK	MODELO DE COMUNIDADE	MODELO QUÂNTICO
Tratamento do conhecimento	Conhecimento é “convicção verdadeira justificada”	Conhecimento é definido e codificado objetivamente como conceitos e fatos	Conhecimento é externo a quem adota nas formas explícitas e implícitas	Conhecimento é construído socialmente e baseado na experiência	Sistemas de possibilidades e na
Metáfora dominante	Epistemologia	Memória	<i>Network</i>	Comunidade	Paradoxo
Foco	Formas de saber	Captura e armazenamento do conhecimento	Aquisição do conhecimento	Criação e aplicação do conhecimento	Solução de paradoxos e temas complexos
Objetivo principal	Emancipação	Codificação e captura do conhecimento explícito e da informação – exploração do conhecimento	Vantagem competitiva	Promover o compartilhamento do conhecimento	Sistemas de aprendizado
Alavanca crítica	Questionamento, reflexão e debate	Tecnologia	Limite imediato	Comprometimento e confiança	Tecnologia
Principais resultados	Novo conhecimento	Padronização, rotinização e reciclagem do conhecimento.	Consciência do desenvolvimento externo	Aplicação de novos conhecimentos	Criação de multi-realidades
Papel das ferramentas baseadas em TI	Quase irrelevante	Mecanismo integrativo crítico	Mecanismo interativo gratuito	Mecanismo de suporte integrativo	Centrado no conhecimento crítico

Quadro 9: Modelos de gestão do conhecimento

Fonte: Traduzido de Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin (2003, p. 81, tradução nossa)

Na seqüência, apresentam-se os principais modelos de gestão do conhecimento discutidos na literatura, com o intuito de conceituação, caracterização e identificação de seus requisitos.

4.1.1 Modelo de processo de criação do conhecimento

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) considera, essencialmente, a gestão do conhecimento como a gestão do processo de criação

do conhecimento. O modelo enfatiza a interação entre o indivíduo e a organização. Partindo do pressuposto de que o conhecimento é resultado da interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito e vice-versa, essa interação resulta em quatro modos de conversão do conhecimento:

1. **socialização**: conhecimento tácito em conhecimento tácito;
2. **externalização**: conhecimento tácito em explícito;
3. **combinação**: conhecimento explícito em conhecimento explícito;
4. **internalização**: conhecimento explícito em conhecimento tácito.

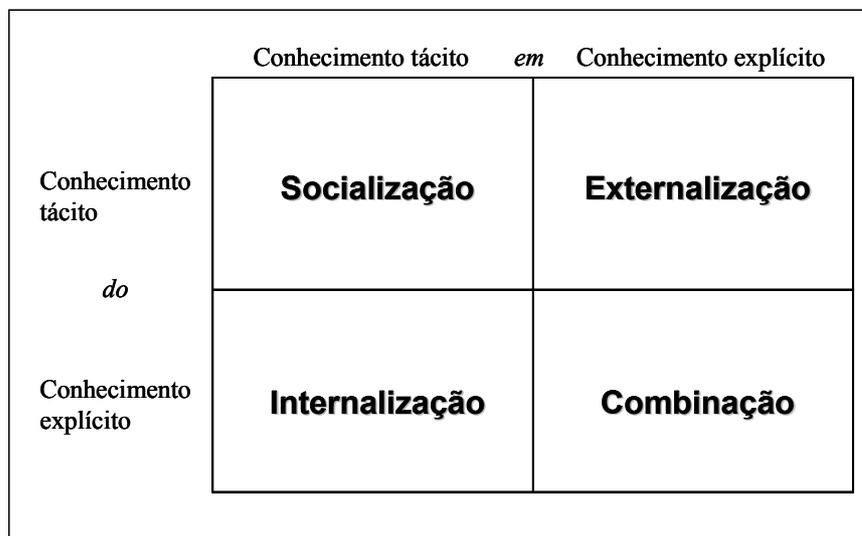


Figura 7: Modos de conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

Descrevendo-se cada um dos modos de conversão do conhecimento tem-se:

1. **Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito**

A socialização é o modo em que o conhecimento é criado pelo compartilhamento de experiências, por meio, principalmente, da observação, imitação e prática. Geralmente socializa-se esse conhecimento quando ocorre: diálogo freqüente, comunicação “face a face”, *brainstorming* e *insights*.

2. **Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito**

A externalização é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, em um processo baseado em uso seqüencial de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Além disso, é fundamentada na interação, no diálogo e na reflexão coletiva, sendo a indução e a dedução, um dos métodos utilizados. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) “dentre os quatros modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

3. Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, e envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, por intermédio de troca de conhecimentos contidos em documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A classificação, acréscimo, combinação, categorização e a reconfiguração de informação podem levar a novos conhecimentos.

4. Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Dá-se pelo “aprender fazendo”, pelas experiências vivenciadas incorporadas às bases do conhecimento do indivíduo e pela verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. “Reexperimentar” experiências vividas ou, mesmo, ler ou ouvir histórias sobre sucessos, pode -se transformar em modelo mental tácito.

A interação dos quatro modos de conversão ocorre de forma distinta e tem conteúdos diferenciados. A criação do conhecimento organizacional se forma a partir da interação contínua e dinâmica, numa espiral do conhecimento, conforme a figura apresentada a seguir.

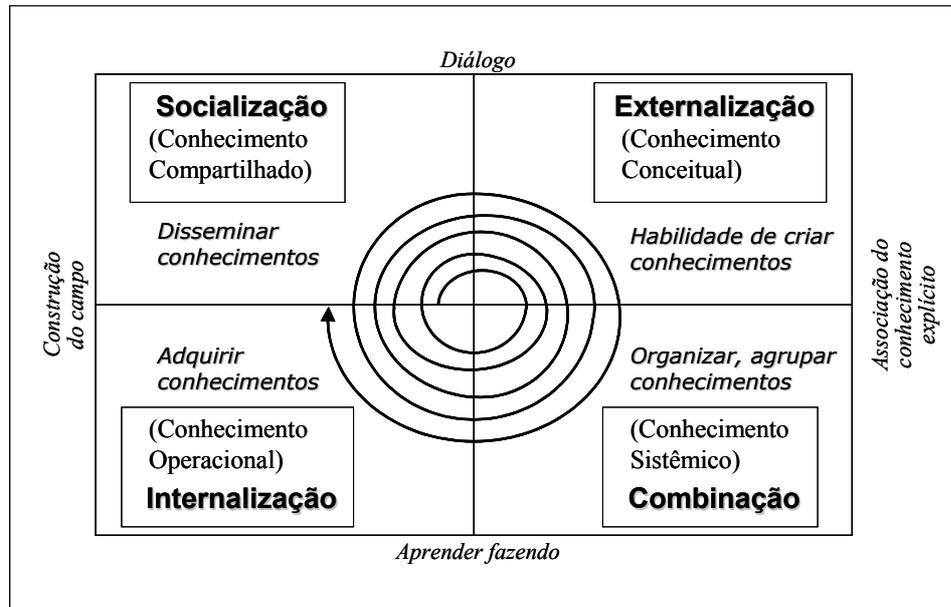


Figura 8: Espiral do conhecimento
 Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) o processo de socialização cria a princípio um “campo de interação”, que facilita o compartilhamento de “experiências e modelos mentais dos membros” da organização. Assim gera o “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Na externalização, o diálogo e a reflexão coletiva, aliados aos processos de metáfora e analogia, entre outros, propiciam a explicitação do conhecimento tácito subjacente, gerando o “conhecimento conceitual”. Durante o processo de combinação, consolidam-se os conhecimentos recém-criados, o que dá origem ao “conhecimento sistêmico”, como a criação de protótipos, novas tecnologias de novos componentes. Por último, “aprender fazendo” promove a internalização, que produz o “conhecimento operacional”, oriundo dos processos de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas.

Esse processo de criação do conhecimento organizacional envolve duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica caracteriza-se pela distinção entre conhecimento tácito e explícito. A dimensão ontológica abrange os níveis da criação do conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional), dentro da organização. Ou seja, o conhecimento organizacional é gerado a partir do conhecimento tácito individual num processo em espiral que começa no nível individual, propagando-se aos níveis mais altos por meio dos quatro

modos de conversão do conhecimento, conforme figura. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

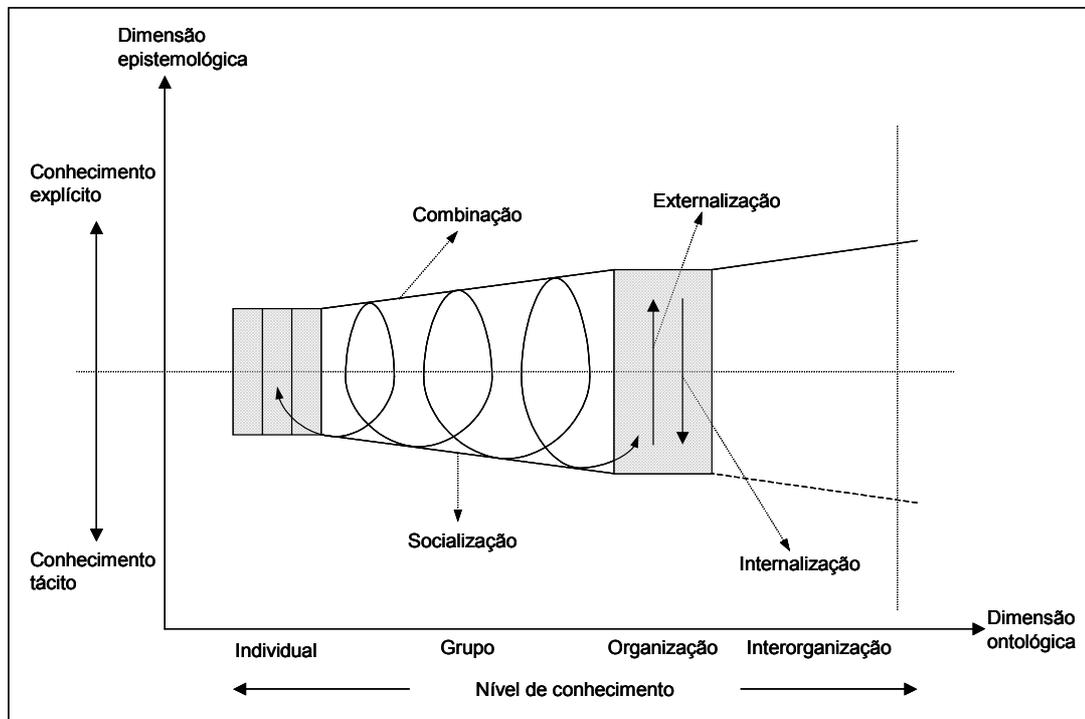


Figura 9: Espiral de criação do conhecimento organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82)

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) indicam cinco condições capacitadoras que favorecem a geração efetiva do conhecimento organizacional:

1. **Intenção:** compreende todo o processo de fluxo e disseminação do conhecimento relacionado à intenção organizacional, suas aspirações, metas e objetivos estratégicos. Em termos estratégicos, é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação, para estimular o compromisso dos funcionários.
2. **Autonomia:** a autonomia aumenta as possibilidades de os indivíduos se motivarem a gerar novos conhecimentos.
3. **Flutuação e caos criativo:** refere-se a elementos que incentivam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação provoca um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, capazes de gerar novos conhecimentos.

O caos é criado quando a empresa enfrenta uma crise real, ou gerada intencionalmente para criar novas metas na organização.

4. **Redundância:** a redundância é intencional, e se atribui à superposição proposital de informações sobre as atividades da organização, de responsabilidade da gerência, com a finalidade de provocar um intensivo compartilhamento de conhecimento tácito entre os membros da organização.
5. **Variedade de requisitos:** a variedade de requisitos é caracterizada pelos inúmeros desafios ambientais existentes. A organização deve garantir o acesso rápido à mais ampla gama de informações necessárias com o menor número de etapas possíveis.

Essas condições capacitadoras do conhecimento são fundamentais para fomentar o processo de geração do conhecimento nas organizações.

O processo de criação do conhecimento ocorre em cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*). (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A primeira fase do processo da criação do conhecimento inicia-se com o compartilhamento do conhecimento tácito, para que o conhecimento incorporado e inexplorado nos indivíduos possa ser intensificado dentro da organização. Essa fase do processo corresponde à socialização. Na segunda fase, criação de conceitos, ocorre a interação entre o conhecimento tácito e explícito, isto é, o conhecimento tácito compartilhado é transformado em conhecimento explícito na forma de um conceito. Essa fase corresponde à externalização. Na terceira fase, justificação dos conceitos, o conceito criado necessita ser justificado e a organização determina se vale realmente a pena validar o novo conceito. Na quarta fase, um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, ou seja, em um arquétipo. Um arquétipo pode ser considerado um protótipo, um mecanismo operacional modelo, como, por exemplo, uma nova estrutura organizacional. A quinta e última fase amplia o conhecimento criado.

A figura abaixo explicita as fases do processo de criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997).

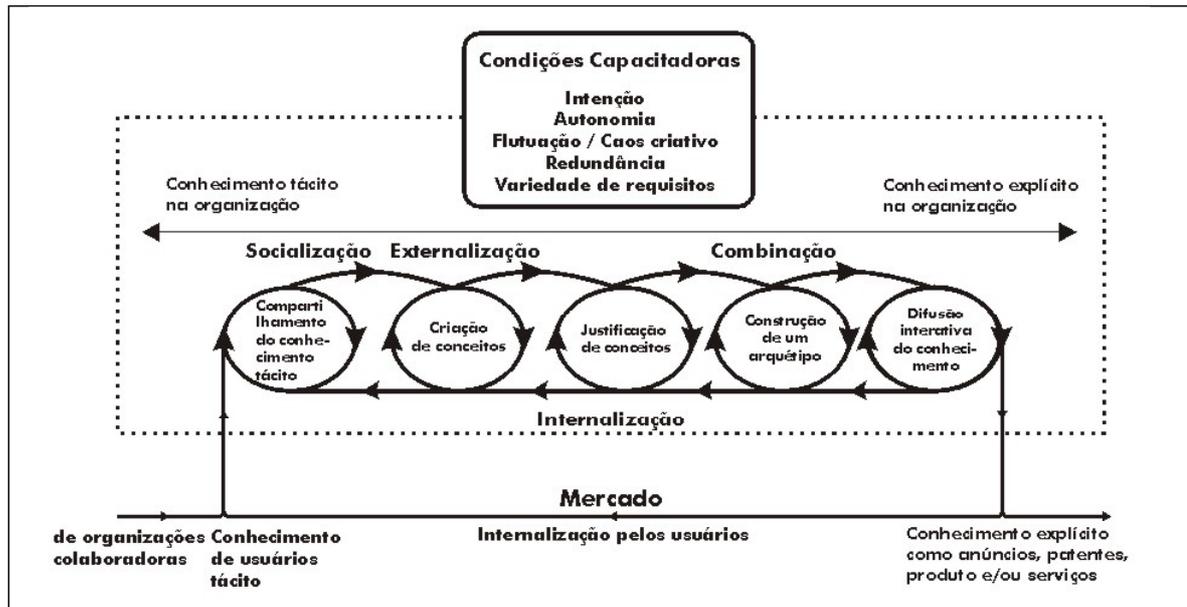


Figura 10: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

McAdam e McCreedy (1999) discutem se é possível caracterizar o conhecimento somente da forma apresentada por Nonaka e Takeuchi. Os autores citam o conceito de conhecimento P e Q de MacLoughlin e Thorpe (1993), para demonstrar que os conhecimentos explícitos e tácitos não mapeariam exatamente o conhecimento P e Q, podendo existir, então, categorizações de conhecimento que não seriam contempladas na categorização de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, tornando-a possivelmente limitada ou unidimensional.

Em relação ao modelo do processo de criação do conhecimento, McAdam e McCreedy (1999), questionam que

talvez a transferência de conhecimento em organizações seja muito mais complicada e enrolada que esta simples matriz sugere. Talvez este modelo insinue uma abordagem mecanicista de categorização do conhecimento mais consistente com [os velhos paradigmas] [...], embora os quatro processos dentro do modelo, como descrito acima, poderiam ser interpretados como largamente consistente com [os novos paradigmas]. (McADAM; McCREEDY, 1999, p. 96, tradução nossa)

Gebert et al. (2002) argumentam ainda que modelos de gestão do conhecimento epistemologicamente orientados, como o de processo de criação do conhecimento, por definição enfocam as características do conhecimento, negligenciando as relações com o ambiente. Esse modelo, ao avaliar se um

conhecimento é explícito ou implícito, não permite delinear nenhuma conclusão sobre o seu valor em um processo empresarial. Ou seja: não permite apoiar processos empresariais quando tenta identificar e administrar conhecimento valioso.

Apesar dessas críticas, o modelo de Nonaka e Takeuchi é um dos mais discutidos e utilizados pelos pesquisadores em relação à criação do conhecimento organizacional.

4.1.2 Modelo de gestão do conhecimento com base nas dimensões da prática gerencial

Terra (2000, p. 71) apresenta um modelo para avaliar e propor gestão do conhecimento em uma organização. O modelo envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e a infra-estrutura. O autor propõe, sob esse enfoque, a existência de sete dimensões relacionadas às diferentes áreas da prática gerencial, contemplando a inserção da organização no ambiente onde a mesma atua e a interação com os agentes externos, conforme figura 11.

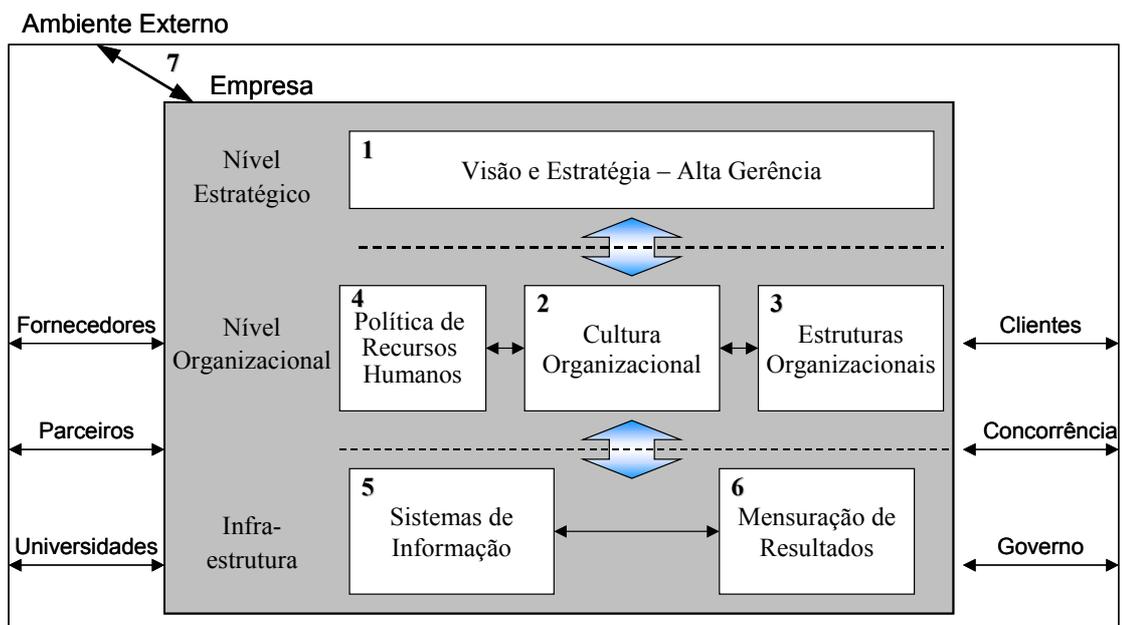


Figura 11: Gestão do conhecimento: planos e dimensões

Fonte: Terra (2000, p. 71)

Explicitando-se o modelo da figura 11, tem-se:

Dimensão 1: Fatores estratégicos e o papel da alta administração

O papel da alta administração é destacado na “clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes.” (TERRA, 2000, p. 71).

Nessa dimensão, são fatores estratégicos e automaticamente os papéis fundamentais, a definição e foco nas *core competencies* das habilidades e conhecimentos, a capacidade de liderança, a organização e o gerenciamento da força de trabalho, a gestão e estratégias de conhecimento.

Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

O desenvolvimento de uma *cultura organizacional* voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais [...]. (TERRA, 2000, p. 71, grifo do autor).

A missão e os valores da empresa são promovidos, de maneira consistente, para a formação de uma cultura forte. Os comportamentos são valorizados dentro da empresa, existindo uma relação de confiança entre a empresa e os funcionários. Estimula-se a inovação, a colaboração e o aprendizado. Procura-se estabelecer uma perspectiva sistêmica da organização e todos os fatores envolvidos.

Dimensão 3: Estrutura organizacional

“As novas *estruturas organizacionais* e práticas de organização do trabalho, que diversas empresas, [...] estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos [...]” (TERRA, 2000, p. 72, grifo do autor).

Uso constante de trabalho em equipe. Flexibilidade organizacional e busca de novas formas organizacionais para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. Diversos processos para a organização das informações, a documentação de processos, e a estruturação para a reflexão e aprendizado. Forma do processo decisório e a documentação.

Dimensão 4: Administração de recursos humanos

“As práticas e *políticas de administração de recursos humanos* associadas à aquisição de conhecimentos internos e externos à empresa, assim como à geração,

à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.” (TERRA, 2000, p. 72, grifo do autor).

Práticas de recrutamento, estratégias de treinamento e planos de carreira voltados para o desenvolvimento do conhecimento. Estimula-se o aprendizado por intermédio da ampliação dos contatos e das interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa. Mapeamento de competências, experiência e *expertises*. Gestão das competências individuais e dos imperativos estratégicos. Busca e implantação de planos de reconhecimento e recompensa de funcionários. Programas de retenção de talentos e conhecimento.

Dimensão 5: Sistemas de informação

“Os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos *sistemas de informação* estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações.” (TERRA, 2000, p. 73, grifo do autor).

Criação e gestão de adequados canais de comunicação, políticas de informação e segurança de informação. Busca da comunicação eficiente em todos os sentidos, e do compartilhamento das informações. Preocupação com a transparência, usabilidade de sistemas, a estrutura de tecnologia de informação e a existência de espaços colaborativos. Existência de amplo acesso, por parte dos funcionários, às bases de dados e conhecimento da organização.

Dimensão 6: Mensuração de resultados

“Esforços recentes de *mensuração de resultados* sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização.” (TERRA, 2000, p. 73, grifo do autor).

Perspectivas para mensuração de resultados. Foco no impacto nos clientes e no uso dos sistemas de informação. Estabelecimento de avaliações de competências individuais e organizacionais.

Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

“A crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de *aprendizado como o ambiente*.” (TERRA, 2000, p. 73, grifo do autor).

Consciência e busca do aprendizado junto aos clientes e por meio do relacionamento com os fornecedores e parceiros. Existência de mecanismos formais

e informais bem-estabelecidos de aprendizado e *benchmarking*. Busca de alianças e parcerias para aprendizado e mapeamento de *expertises* externas.

Para cada uma das sete dimensões da prática gerencial, Terra (2000) contempla questões que são requisitos para avaliar a existência do gerenciamento de conhecimento na organização. Esses requisitos são apresentados a seguir:

DIMENSÕES	REQUISITOS
FATORES ESTRATÉGICOS E O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	1.1 - consenso sobre as <i>core competencies</i> da organização
	1.2 - comunicação ampla da macroestratégia
	1.3 - estabelecimento de metas desafiadoras
CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS	2.1 – missão e valores da organização freqüentemente promovidos
	2.2 – elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários
	2.3 – foco não no curto prazo
	2.4 – estímulo à experimentação
	2.5 – existência de grande honestidade intelectual na organização
	2.6 – preocupação com toda a organização e não com setores específicos
	2.7 – reconhecimento do tempo como recurso importante
	2.8 – valorização de novas idéias
	2.9 – comemoração das realizações importantes
	2.10 – tolerância para piadas e humor
	2.11 – realização freqüente de reuniões informais
	2.12 – <i>layouts</i> permitem troca informal de informação
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3.1 – uso constante de equipes multidisciplinares
	3.2 – uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias
	3.3 – ocorrência freqüente de pequenas reorganizações visando à competitividade
	3.4 – decisões tomadas no nível mais baixo possível
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	4.1 – processo de seleção rigoroso
	4.2 – busca de diversidade (personalidade, experiência, cultura, etc.)
	4.3 – planejamento de carreira atende diferentes perspectivas e experiências
	4.4 – escopo abrangente das responsabilidades dos cargos
	4.5 – elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional
	4.6 – aprendizado por meio de contatos internos e externos
	4.7 – treinamento associado às necessidades imediatas e/ou necessidades estratégicas da organização
	4.8 – baixo <i>turnover</i>
	4.9 – evolução dos salários associada à aquisição de competências e não ao cargo ocupado
	4.10 – pagamento associado ao desempenho da equipe
	4.11 – esquema de participação nos lucros
	4.12 – esquema de participação societária
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	5.1 – comunicação eficiente em todos os níveis
	5.2 – compartilhamento de informações
	5.3 – documentação de conhecimento e <i>know-how</i> eficiente e altamente disciplinada
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	6.1 – grande preocupação em medir resultados
	6.2 – ampla divulgação de resultados
APRENDIZADO COM O AMBIENTE	7.1 – aprendizagem com os clientes
	7.2 – habilidade de gestão de parcerias com outras empresas
	7.3 – habilidade de gestão com universidades e institutos de pesquisa
	7.4 – realização de alianças relacionadas a decisões estratégicas

Quadro 10: Requisitos das dimensões de gestão do conhecimento com base em Terra (2000, p. 87-199)

Fonte: Strauhs (2003, p. 229)

Terra (2000) pesquisou o impacto da gestão do conhecimento em empresas do Brasil. Sua pesquisa revelou que a gestão do conhecimento é relevante para empresas dos mais diferentes setores e tamanhos, apresentando elevada importância para a competitividade dessas empresas nacionais.

O modelo de gestão empresarial formulado por Terra (2000) apresenta foco na aquisição, geração, armazenamento e difusão do conhecimento individual e organizacional, salientando a necessidade de efetiva liderança, disposta a enfrentar as barreiras para a transformação.

4.1.3 Modelo genérico de gestão do conhecimento

O processo de gestão do conhecimento, segundo Stollenwerk (2001), segue um modelo genérico para se aplicar às organizações, elaborado a partir de uma análise comparativa dos modelos de diversos autores.

Esse modelo genérico foi formulado a partir da identificação de sete processos básicos que devem ser considerados na gestão do conhecimento:

1. Identificação

Identificação do conhecimento voltado para questões estratégicas como, por exemplo, que competências são críticas para o sucesso da organização, e as diversas áreas de conhecimento que as sustentam.

2. Captura

Aquisição, formalização, explicitação e codificação de conhecimentos, habilidades e experiências para a criação e manutenção das competências essenciais mapeadas.

3. Seleção e validação

Filtração, sintetização e avaliação da qualidade do conhecimento para fins de aplicação futura. Nem todo conhecimento precisa ser armazenado na organização.

4. Organização e armazenagem

Estabelecimento de sistemas de armazenagem efetivos para a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento.

5. Compartilhamento (acesso e distribuição)

Utilização de tecnologia de informação (TI) para disponibilizar e compartilhar o conhecimento em qualquer parte da organização por meio de mecanismos de disseminação.

6. Aplicação

É importante a aplicação das situações reais na organização, de modo a produzir benefícios concretos, tais como: melhoria de desempenho; lançamento de novos produtos; conquista de novos mercados.

7. Criação de conhecimento

O processo de criação de conhecimento é composto dos seguintes elementos: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. Para descrever o processo de criação do conhecimento, Stollenwerk (2001) adota a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) anteriormente descrita.

Nesse modelo genérico, foram inseridos quatro fatores facilitadores que auxiliam na gestão do conhecimento:

- **Liderança:** o papel da liderança é importante no processo de GC, pois ela inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como deve ser agrupada, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas.
- **Cultura organizacional:** a existência de uma cultura organizacional propícia é facilitadora do processo de GC, pois a cultura corporativa dá o devido suporte a qualquer organização. Para Choo (2003, p. 150), a existência de crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo é a essência da cultura.
- **Medição e recompensa (avaliação):** a existência de prática de medição e recompensa é utilizada para garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento. Nesse sentido, devem ser medidos e

acompanhados o desempenho, o comportamento e as atitudes, para se poder efetuar o devido reconhecimento e a recompensa dos colaboradores, melhorando foco nas ações e facilitando o atingimento de metas.

- **Tecnologia de informação:** o uso de TI é importante para a disponibilização e compartilhamento de conhecimento em larga escala, tornando-o acessível em qualquer parte, a qualquer tempo e em qualquer formato.

Verifica-se, na figura 12, a representação gráfica das diversas relações dos componentes do modelo genérico de gestão do conhecimento proposto por Stollenwerk (2001).

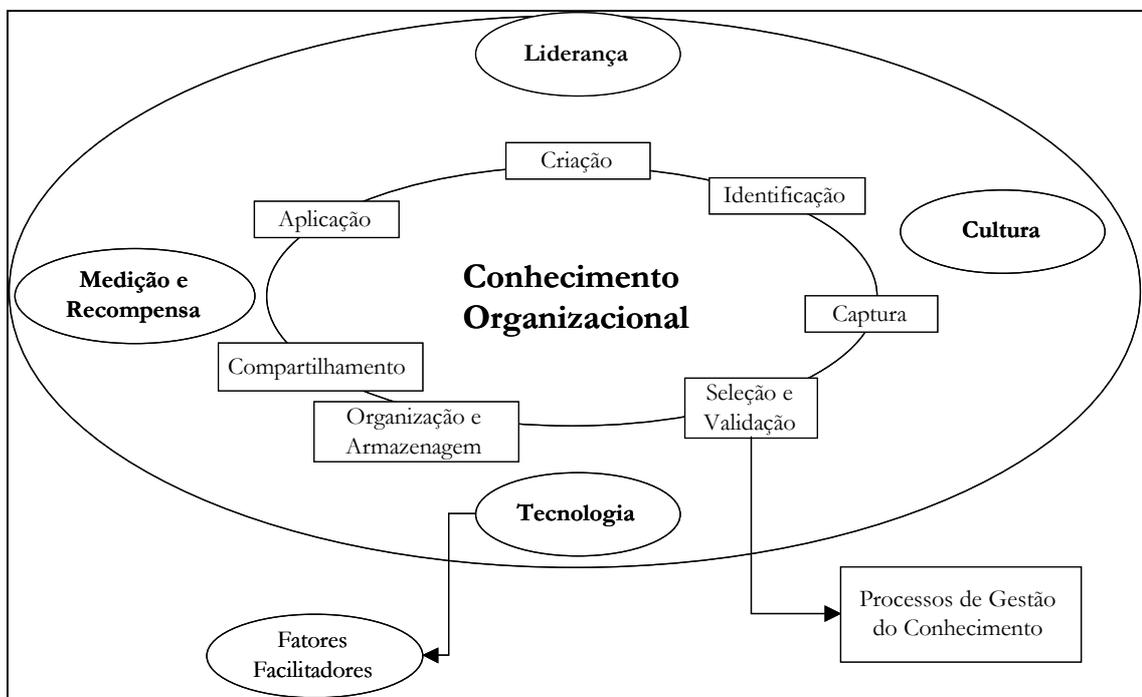


Figura 12: Modelo genérico de gestão do conhecimento

Fonte: Stollenwerk (2001, p. 148)

O modelo genérico proposto por Stollenwerk enfatiza o processo de criação do conhecimento, fator comum, segundo a autora, a todos os modelos estudados de GC.

4.1.4 Modelo de gestão do conhecimento com base em um diagnóstico de gestão do conhecimento (DGC)

A estruturação do processo de gestão do conhecimento, conforme Bukowitz e Williams (2002), é uma metodologia a ser desenvolvida a partir de um diagnóstico inicial, compreendendo o processo tático e estratégico de GC empresarial. O diagnóstico de gestão do conhecimento (DSG) é dividido em sete seções, como demonstrado na figura 13.

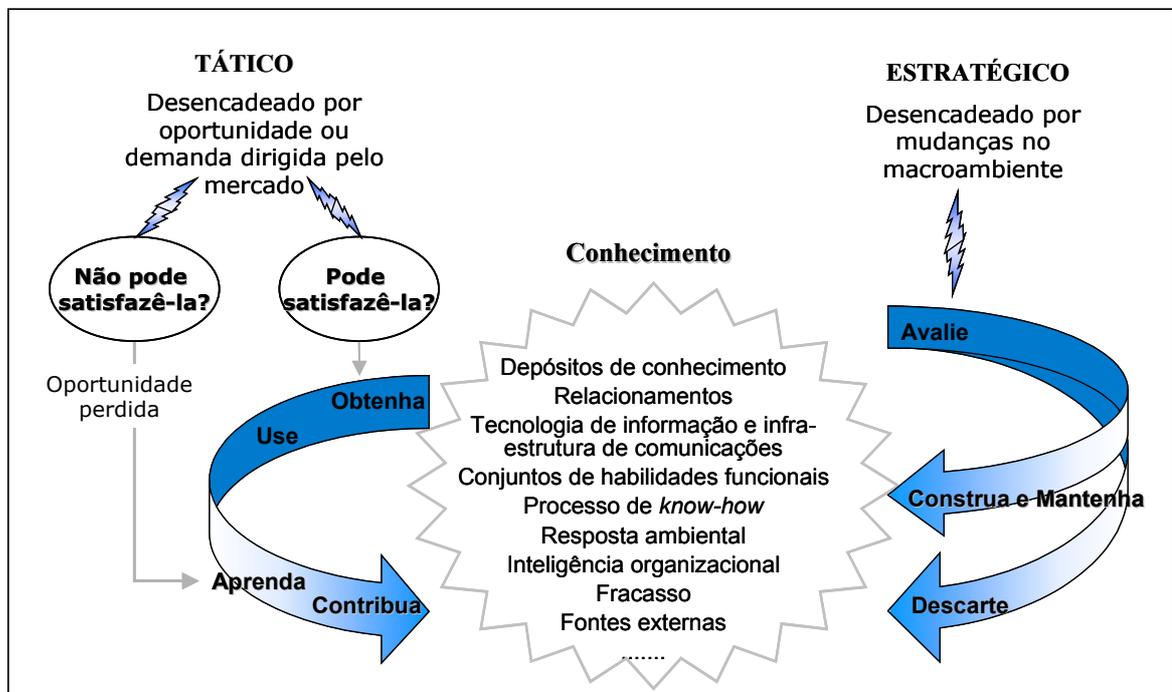


Figura 13: Estruturação do processo de gestão do conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

A estruturação segue dois lados paralelos de atividades dentro das organizações: o lado tático refere-se à utilização do conhecimento no *dia-a-dia* para responder às demandas ou às oportunidades do mercado; e o lado estratégico que é o processo de *longo prazo* da combinação entre o intelectual e as exigências estratégicas. É uma tentativa para descrever o ciclo de vida que cerca ativos baseados no conhecimento. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, grifo nosso).

No lado tático, situam-se quatro seções do processo de gestão do conhecimento. Cada seção apresenta uma relação de requisitos que permitem avaliar cada passo do processo da gestão do conhecimento na organização como um todo ou parte dele. Detalhando-se cada uma das seções, com seus respectivos requisitos, tem-se:

Seção 1: Obtenha

Definição de necessidades de informação e fontes de conhecimento; critérios e instrumentos para capturar a informação; diretrizes para estabelecer diretores do conhecimento; utilização de especialistas como filtros de informação; criação de sistemas e processo para prover acesso à informação. Desse modo, o elemento construtivo “obtenha” significa adquirir ou obter informação de fontes selecionadas e/ou de recursos internos.

SEÇÃO	REQUISITOS
OBTENHA	1.1 –fornecimento de explicações completas; solicitação de informações
	1.2 – compartilhamento de informações sobre as suas <i>expertises</i> pelos grupos e indivíduos
	1.3 –distinção entre papéis de gestão do conhecimento
	1.4 –tornar rotineiro o ambiente informacional
	1.5 – atualização do conhecimento armazenado
	1.6 – alocação de recursos para comunidades de especialistas
	1.7 – treinamento de sistemas focaliza na utilização para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho
	1.8 – solicitação de informação apenas quando necessário
	1.9 – distinção da informação que a organização fornece às pessoas daquela que ela deseja procurar
	1.10 – identificação clara das comunidades de especialistas
	1.11 – identificação fácil das solicitações de informação
	1.12 – identificação, coleta, classificação, resumo e disseminação do conhecimento organizacional pelos indivíduos específicos
	1.13 – desempenho de especialistas na identificação de informação
	1.14 – conter a melhor informação disponível onde se armazena o conhecimento
	1.15 – capacidade das pessoas de pesquisar informação
	1.16 –pesquisa de informação em uma variedade de aplicações e bases de dados
	1.17- criação de instrumentos eletrônicos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis
	1.18 – ajuda dos especialistas em informação na utilização de instrumentos
	1.19 – estabelecer maneiras de documentar e compartilhar informação
	1.20 – distinguir informação controlada centralmente e livre para documentar e compartilhar

Quadro 11: Requisitos da seção obtenha, com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 33-34)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 2: Utilize

Utiliza o conhecimento para criar valor para a organização por meio da inovação e geração de idéias. Procura formatar a estrutura organizacional para melhorar as comunicações e os fluxos de conhecimento. Planejar o ambiente físico de modo que as idéias se produzam e se cruzem. Valorizar e encorajar as contribuições dos empregados na organização. Avaliar a capacidade da empresa em lidar com clientes, fornecedores e concorrentes. Dinamizar o uso de informação e do conhecimento na organização.

SEÇÃO	REQUISITOS
UTILIZE	2.1 – não interferência da hierarquia na busca de informação de que as pessoas necessitam
	2.2 – não utilização do escritório de trabalho como um símbolo de <i>status</i> ou superioridade
	2.3 – mudanças no espaço de trabalho são baseadas na necessidade de trabalhar em conjunto e nos custos
	2.4 – descrição de como as decisões podem afetar o desempenho organizacional
	2.5 – fornecimento de todos com idéias
	2.6 – consideração de todas as idéias no processo de resolução de problemas
	2.7 – colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor
	2.8 – consideração de todas as idéias na organização
	2.9 – não estruturação de algumas reuniões para auxiliar a criatividade e a resolução de problemas
	2.10 – envolver os clientes no processo de criar e desenvolver novos produtos e serviços é uma prática estabelecida
	2.11 – propiciar flexibilidade no espaço de trabalho
	2.12 – apoio para prosseguir boas idéias
	2.13 – descrição da organização
	2.14 – ter o nível correto de protocolos de segurança
	2.15 – possibilidade de explicação sobre as finanças da organização
	2.16 – realização de parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente
	2.17 – planejamento do espaço de trabalho para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho
	2.18 – uso da informação que obtêm para melhorar o seu trabalho
	2.19 – ajuste da hierarquia com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer
	2.20 – utilização de abordagens lúdicas, no processo de resolução de problemas

Quadro 12: Requisitos da seção utilize com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 35-36)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 3: Aprenda

Trata da aprendizagem individual e organizacional, reconhecendo formalmente o valor da educação aplicada. Busca identificar as formas de aprendizagem. Integrar

os mecanismos de reflexão no hábito do trabalho e cultivar a arte do aprender fazendo. Trata da melhoria do desenvolvimento do capital intelectual proveniente.

SEÇÃO	REQUISITOS
APRENDA	3.1 – tratamento dos problemas, considerando-se o contexto geral no qual ocorrem
	3.2 – construção de modelos para a tomada de decisões
	3.3 – experiências de aprendizagem fora do local de trabalho pelas equipes
	3.4 – utilização de jogos e simulações para pensar sobre as situações de negócios
	3.5 – prática estabelecida de reflexão sobre as lições aprendidas
	3.6 – aplicação do que aprenderam fora da organização ao seu trabalho
	3.7 – reunião da equipe ao término do projeto para sua análise
	3.8 – processo de planejamento inclui cenários para pensar em como responder em situações diferentes
	3.9 – inclusão do retorno dos clientes no processo de aprendizagem
	3.10 – não determinar culpa como primeira resposta a uma falha
	3.11 – exibição de uma curiosidade natural por parte das pessoas
	3.12 – admitir quando falhar
	3.13 – as pessoas aplicam as idéias que desenvolveram às situações novas
	3.14 – conversar após se ter um grande sucesso
	3.15 – a organização aprende com seus sucessos e fracassos
	3.16 – apoiar atividades de grupo que promovem a aprendizagem
	3.17 – conhecimento por todos das conseqüências das suas decisões
	3.18 – aprender com as falhas para condução do trabalho subsequente
	3.19 – assegurar que as pessoas tenham responsabilidades em comum para aprender umas com as outras
	3.20 – tratar as discordâncias como oportunidades para aprender

Quadro 13: Requisitos da seção aprenda com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 37-38)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 4: Contribua

Trata do compartilhamento do conhecimento, isto é, transferência do conhecimento individual para a organização. Para compartilhar o conhecimento, é necessário desenvolver mecanismos como: remover as barreiras do compartilhamento, vincular a contribuição à oportunidade e ao avanço, reter os benefícios dos que não contribuem e encontrar os pontos de benefício mútuo. Criar funções de dedicação exclusiva que apoiem o processo de contribuição do conhecimento. Definir uma metodologia para o compartilhamento do conhecimento. Criar políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais.

SEÇÃO	REQUISITOS
CONTRIBUA	4.1 – sustentação do processo de compartilhamento de conhecimento pelas funções de dedicação exclusiva
	4.2 – determinar onde o compartilhamento de conhecimento produzirá os maiores benefícios
	4.3 – reconhecer a contribuição individual para a organização
	4.4 – utilização de interações físicas para reforçar as comunicações eletrônicas
	4.5 – as pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização
	4.6 – participação dos membros em múltiplas comunidades, facilitando a transferência do conhecimento para a organização
	4.7 – recusa no compartilhamento de conhecimento gera negação de benefícios organizacionais
	4.8 – ligação das pessoas para promover o compartilhamento de conhecimento
	4.9 – ajudar as pessoas a expressar melhor o que sabem
	4.10 – existência de uma estrutura onde armazenamos nosso conhecimento para direcionar as contribuições das pessoas
	4.11 – influência sobre as idéias e <i>expertises</i> que são compartilhadas
	4.12 – compartilhar o conhecimento é parte da avaliação de desempenho
	4.13 – interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito”
	4.14 – remover barreiras de compartilhamento de conhecimento
	4.15 – processos de contribuir com conhecimento integrado nas atividades de trabalho
	4.16 – identificar, na organização, quem pode se beneficiar do seu conhecimento
	4.17 – o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente
	4.18 – legitimação do compartilhamento de conhecimento
	4.19 – focalizar as atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes
	4.20 – utilizar o conhecimento com que outros contribuíram para a organização, leva à obrigação de contribuir com seu próprio conhecimento

Quadro 14: Requisitos da seção contribua com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 39-40)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 5: Avalie

Mapeamento, mensuração e avaliação dos ativos de conhecimento para necessidades futuras.

SEÇÃO	REQUISITOS
AVALIE	5.1 – reconhecer que o conhecimento é parte da base de recursos
	5.2 – conversar sobre a gestão do conhecimento para relatar sobre a situação da organização
	5.3 – mensuração do conhecimento ajuda a entender o que é, tentando gerir
	5.4 – medir processo de gestão do conhecimento e os seus resultados
	5.5 – publicar um documento que relate a qualidade com que gerimos o conhecimento
	5.6 – vínculo de atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis
	5.7 – entendimento das pessoas sobre medir o conhecimento
	5.8 – medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender
	5.9 – vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos
	5.10 – descrever como as formas de conhecimento da organização interagem umas com as outras
	5.11 – fazer experiências com maneiras diferentes de medir a gestão do conhecimento
	5.12 – publicar um documento que relate a qualidade da gestão do conhecimento
	5.13 – basear-se em fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis nas decisões de gestão do conhecimento
	5.14 – avaliar qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando da alocação de recursos
	5.15 – avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho
	5.16 – prática da gestão do conhecimento sem utilizar esse nome
	5.17 – basear-se em uma equipe com expertise em avaliação, mensuração e operação para avaliar o processo de gestão do conhecimento e seus resultados
	5.18 – mapear o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento
	5.19 – poder explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho
	5.20 – utilizar medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade do processo de gestão do conhecimento e seus resultados

Quadro 15: Requisitos da seção avalie com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 41-42)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 6: Construa e mantenha

Busca assegurar que o conhecimento mantenha a organização viável e competitiva por meio dos seus futuros ativos de conhecimento. Canalizar recursos de maneira que reabasteçam e criem conhecimento. Renovar as cargas de conhecimento por meio do seu capital intelectual. Reavaliar e criar uma estrutura de cooperação entre as divisões internas dentro das organizações. Realocar e reter as pessoas certas. Utilizar o conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente. Demonstrar que a criação de valor é uma proposição de valores.

SEÇÃO	REQUISITOS
CONSTRUA E MANTENHA	6.1 – como alavancar o conhecimento para outras áreas
	6.2 – utilização de uma idéia ou tecnologia proposta por qualquer um na empresa
	6.3 – acredita-se que a gestão do conhecimento é um assunto de todos
	6.4 – encorajar o pensamento sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização
	6.5 – conexão dos sistemas de TI com as fontes de informação
	6.6 – alinhar os valores formais e informais
	6.7 – promover com os sistemas de TI a formação de diferentes redes de pessoas
	6.8 – pedir a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios
	6.9 – processo de desenvolvimento de produto inclui os clientes
	6.10 – tratamento das pessoas como fontes de valor, ao invés de custos
	6.11 – lançamento de um grupo ou uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento
	6.12 – confiança na informação dos nossos sistemas de TI
	6.13 – aliança com outras organizações para levar produtos inovadores para o mercado
	6.14 – utiliza-se a tecnologia de informação como um instrumento de ajuda no trabalho
	6.15 – buscar idéias de produtos que venham dos interesses não-funcionais dos empregados
	6.16 – valor mais alto dos produtos como resultado do conhecimento que eles contêm
	6.17 – manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis
	6.18 – assegurar por meio de uma política formal o compartilhamento de tecnologia e idéias entre os grupos
	6.19 – conhecimento de quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente
	6.20 – ver os produtos e serviços com uma dimensão tangível e intangível

Quadro 16: Requisitos da seção construa e mantenha com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 43-44)

Fonte: Adaptado pela autora

Seção 7: Descarte

Reconhecer as formas de conhecimento desnecessárias e aquelas que são úteis para a organização, entendendo por que, quando, onde e como descartar partes da base de conhecimento da organização.

SEÇÃO	REQUISITOS
DESCARTE	7.1 – aquisição de conhecimento baseada em quanto podemos alavancá-lo
	7.2 – reinstrumentar as habilidades existentes antes de empregar um novo grupo de pessoas
	7.3 – despojar conhecimento baseado na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras
	7.4 – entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas
	7.5 – pensar se o conhecimento que foi construído pode ser usado de outras maneiras
	7.6 – participação de grupos de pesquisa sobre o ramo de negócios na decisão de aquisição de novo conhecimento
	7.7 – perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas
	7.8 – recusar trabalho se não construir conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras
	7.9 – descarte planejado e deliberado do conhecimento
	7.10 – tratar as pessoas com dignidade e respeito quando do seu descarte
	7.11 – revisão das práticas de promoção para evitar a perda das pessoas com conhecimento importante
	7.12 – colocar o pessoal em organizações para determinar a necessidade de adquirir conhecimentos
	7.13 – formar alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades
	7.14 – consciência dos componentes de conhecimento dos ativos tangíveis em seu descarte
	7.15 – terceirização de habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as competências essenciais
	7.16 – sustentar o conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante
	7.17 – determinar se as habilidades e <i>expertises</i> das pessoas podem ser utilizadas em outro lugar, antes de demiti-las
	7.18 – utilizar os recursos e as habilidades locais, quando testar uma idéia de negócio nova
	7.19 – uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à área, para manter a base de conhecimento atualizada
	7.20 – levar em conta o impacto sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, quando da partida de pessoas

Quadro 17: Requisitos da seção descarte com base em Bukowitz e Williams (2002, p. 45-46)

Fonte: Adaptado pela autora

Essa proposta apresentada por Bukowitz e Williams (2002) é um instrumento qualitativo, que tem o propósito de provocar a introspecção e a reflexão dos assuntos e preocupações que cercam a gestão do conhecimento nas organizações. Para isso, configura-se em um instrumento subjetivo que pode desencadear medidas quantitativas e objetivas que ajudarão a justificar o retorno do investimento realizado da iniciativa de gestão do conhecimento na organização.

O instrumento de diagnóstico proporciona também uma avaliação ou auditoria para criar medidas de acompanhamento do desempenho de um programa de gestão do conhecimento.

4.1.5 Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento

Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem um modelo de gestão do conhecimento que envolve oito elementos construtivos. Esses elementos construtivos têm como objetivo analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento. Sob esse enfoque, os elementos construtivos fornecem uma avaliação clara do conhecimento existente na organização.

Os elementos construtivos destacam-se em seis processos essenciais e dois elementos estratégicos da gestão do conhecimento.

Os processos essenciais identificam diversas atividades e consideram o conhecimento como recurso. Descrevendo-se cada um dos processos essenciais de gestão do conhecimento, tem-se:

1. **Identificação do conhecimento:** identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. O conhecimento, tanto interno quanto externo, não é automaticamente visível, por isso as organizações devem criar transparência. Existem maneiras de localizar o conhecimento, dentro e fora da empresa, como, por exemplo, listas e páginas amarelas de especialistas, mapas de conhecimento, topografia do conhecimento, intranet entre outros.
2. **Aquisição do conhecimento:** o conhecimento pode ser adquirido por meio dos mercados de conhecimento (o conhecimento de especialistas externos, como consultores, de outras firmas, dos parceiros, clientes, fornecedores e produtos do conhecimento). O conhecimento pode ser adquirido por meio de produtos de conhecimento, tais como: comparando *softwares* ou CD-ROMs e equipamentos de alta tecnologia, propriedade intelectual, plantas industriais e engenharia reversa (“conhecimento congelado”).
3. **Desenvolvimento do conhecimento:** complementa a aquisição de conhecimento. Seu enfoque está no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas.

4. **Compartilhamento (partilhando) e distribuição do conhecimento:** esses elementos construtivos em uma organização são importantes para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização pode utilizar. A distribuição do conhecimento é um processo de compartilhar e disseminar conhecimento que se encontra na organização. Esses processos envolvem três tipos de tarefas: “reprodução de conhecimento, transmitindo-o rapidamente para um grande número de funcionários; a proteção e o compartilhamento de aprendizado anterior e a troca simultânea de conhecimento que leva ao desenvolvimento de novo conhecimento”. (PROBST; RAUB; ROMHARD, 2002, p. 162).
5. **Utilização do conhecimento:** a utilização do conhecimento significa assegurar que o conhecimento em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. O uso do conhecimento pode ser visto como a fase de implementação do processo de gestão do conhecimento. É nesse estágio que o conhecimento se transforma em resultados concretos. No entanto, existem barreiras ao uso do conhecimento, que podem ter origem na “cegueira organizacional”, no medo de revelar as próprias fraquezas ou em uma desconfiança geral do conhecimento “externo”. Logo, devem-se tomar decisões para garantir que habilidades e ativos de conhecimento, como patentes e licenças, sejam utilizados.
6. **Preservação do conhecimento:** o objetivo desse processo é a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências, mas isso requer gestão. O processo de preservação do conhecimento pode ser dividido em três etapas: seleção, armazenagem e atualização. A retenção do conhecimento depende do uso de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.

Os elementos estratégicos são as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento. As metas de conhecimento explicam “a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas”. No entanto, a avaliação do conhecimento “completa o sistema e fornece os dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento”. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 35). Detalhando-se cada um dos elementos estratégicos, tem-se:

7. **Metas de conhecimento:** estabelecer os objetivos do conhecimento elucidada a orientação estratégica da gestão do conhecimento, ou seja, direciona a gestão. É

preciso assegurar os processos de aprendizado organizacional. Desenvolver as habilidades em níveis normativos, estratégicos e operacionais. Criar uma cultura empresarial favorável ao conhecimento para planejar políticas apropriadas.

8. **Avaliação do conhecimento:** é um exame preliminar essencial para avaliar a eficiência da gestão do conhecimento. Esse processo mostra se os objetivos de conhecimento estão formulados adequadamente e se as atividades de gestão do conhecimento estão sendo realizadas com sucesso. Ou seja, significa decidir se as metas de conhecimento foram ou não atingidas.

Probst, Raub e Romhardt (2002) representam na figura 14 o perfil de conhecimento de uma empresa baseado nos oito elementos construtivos.

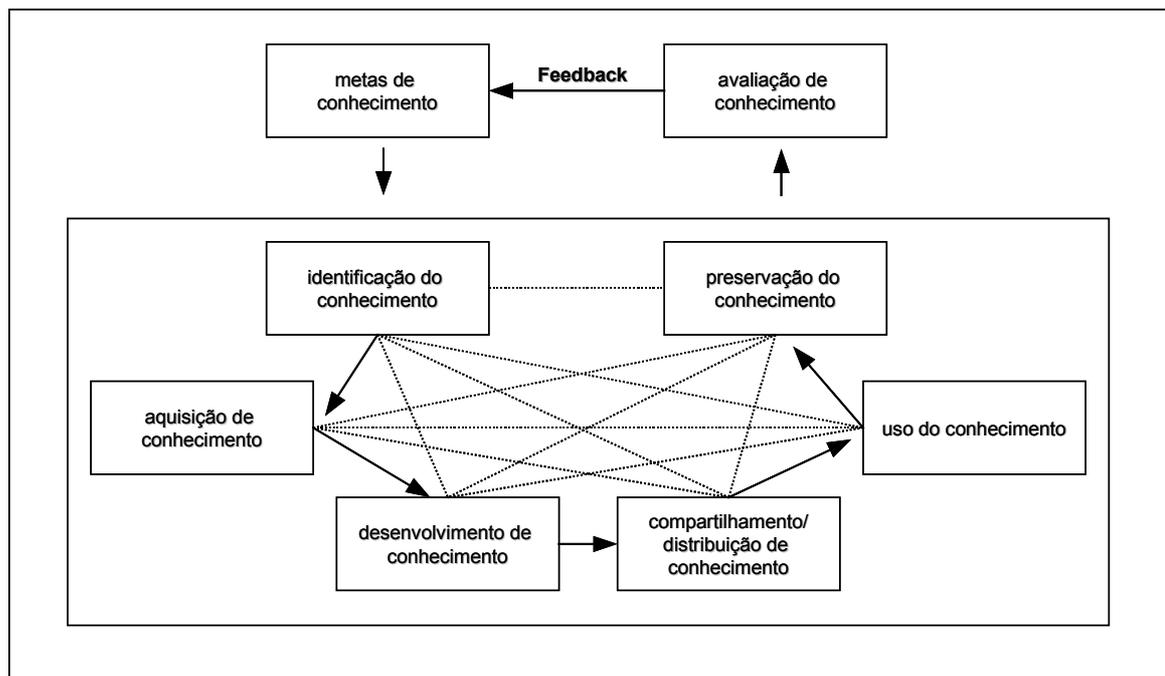


Figura 14: Elementos construtivos da gestão do conhecimento

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36)

Probst, Raub e Romhardt (2002) apresentam, para cada elemento construtivo, questões que são requisitos, com o objetivo de avaliar a gestão do conhecimento. Esses requisitos são expressos no quadro a seguir.

ELEMENTOS CONSTRUTIVOS	REQUISITOS
IDENTIFICADO O CONHECIMENTO	1.1 - conhecer os especialistas internos de sua organização e contatá-los facilmente 1.2 – encontro de lacunas de conhecimento 1.3 - conhecimento dos projetos em andamento em sua organização 1.4 – decisão sobre quem tem permissão para saber ocultar informações por motivos de segurança ou sigilo excessivo 1.5 - disponibilidade de sistemas na busca de informações uso de instrumentos como mapas de conhecimento 1.6 - existência de estratégia de busca na Internet ou pessoas que possam ajudar a procurar
AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	2.1 - verificação da aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento 2.2 - identificação freqüentemente das principais maneiras de adquirir conhecimento 2.3 - integração do conhecimento externo – por exemplo, relatórios de consultoria, situações
DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO	3.1 - identificar os centros de desenvolvimento de conhecimento 3.2 - ligação dos centros de desenvolvimento de conhecimento às metas de conhecimento 3.3 - esforço para tornar o conhecimento tácito consciente e explícito 3.4 - estabelecer centros de competência que focalizem o <i>know-how</i> disperso e o desenvolvam 3.5 - falta de criatividade ou de capacidade para a solução sistemática de problemas
COMPARTILHANDO E DISTRIBUINDO CONHECIMENTO	4.1 - identificação das tecnologias da informação e das comunicações utilizadas para compartilhar e distribuir informações e conhecimento 4.2 – fornecimento de estímulo para o uso de tecnologias por alguém 4.3 - utilização de todas as formas disponíveis de comunicar conhecimento a seus funcionários 4.4 - troca de informação e conhecimento com outras partes da organização 4.5 - existência de infra-estruturas paralelas que oferecem acesso interno não burocrático ao conhecimento 4.6 - funcionamento da infra-estrutura sobre uma base técnica ou sobre uma base interpessoal vantagens e/ou problemas da solução atual 4.7 - compartilhamento do conhecimento pelos funcionários quando solicitado 4.8 - uso de melhores práticas para os processos essenciais 4.9 – exploração de todas as formas possíveis de aumento da eficiência por meio da transferência de melhores práticas
USANDO O CONHECIMENTO	5.1 -solicitação de conhecimento de outras áreas funcionais e unidades organizacionais para posterior uso 5.2 - estruturação das fontes de informações técnicas de forma favorável para o usuário reunir diferentes fontes de conhecimento 5.3 – encontro de informações e conhecimentos necessários perto da área de trabalho 5.4 - estimular o uso do conhecimento relevante diariamente por meio das estações de trabalho 5.5 - existência de uma área com tópicos de interesse documentados ou exibidos, onde as pessoas podem desenvolver conhecimento em conjunto 5.6 – recebimento de documentos com padrão favorável ao usuário
PRESERVANDO O CONHECIMENTO	6.1 - identificação da área de perda de conhecimento organizacional e ação sobre essa perda 6.2 - transferência de conhecimento de um funcionário para seu sucessor 6.3 - dispor de memória eletrônica que lhe dá acesso a eventos, projetos e documentos importantes da história da organização 6.4 - registrar o conhecimento adquirido e desenvolvido, tornando-o acessível e recuperável
METAS DE CONHECIMENTO	7.1 - apresentação das questões de conhecimento nas metas de sua organização 7.2 – forma de transformar as metas da empresa em metas de conhecimento 7.3 – identificação do tipo de cultura de conhecimento da organização 7.4 – levar em conta o conhecimento nas discussões sobre a estratégia identificação do “conhecimento essencial” de sua organização 7.5 – introduzir metas de conhecimento para suplementar as metas existentes 7.6 – definir objetivos pessoais de conhecimento consistência dos objetivos pessoais com as metas de conhecimento da empresa
AVALIANDO O CONHECIMENTO	8.1 – uso de medidas qualitativas e/ou quantitativas de monitoramento 8.2 – identificação de oportunidades de indicadores de sucesso baseados em conhecimento para funções ou parte da empresa 8.3 - identificar os ativos e os passivos no “balanço do conhecimento” da organização identificar o nível (estratégico, normativo ou operacional) onde estão embutidos os objetivos de conhecimento principais e os métodos de medição predominantes

Quadro 18: Requisitos dos elementos construtivos com base em Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 61, 89, 107, 134, 162, 163, 174, 193 e 226)

A abordagem metodológica de Probst, Raub e Romhardt (2002) fornece uma forma clara e singular de analisar as atividades realizadas e existentes nas organizações relativas à gestão do conhecimento.

Gebert et al. (2002) salientam que esse tipo de modelo de GC apresenta uma orientação ontológica, conseqüentemente mostra as relações entre o conhecimento e seus ambientes (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). No entanto, o modelo deveria ajudar os gestores do processo a identificar e gerenciar o conhecimento valioso, oferecendo uma gama adequada de processos de gestão do conhecimento.

Entretanto, esses modelos ontológicos focalizam o ciclo de vida do conhecimento, como o desenvolvimento, a disseminação e a modificação do conhecimento. Com essa visão, cada um desses processos de gestão do conhecimento seria um processo organizacional independente, tomando uma posição na organização como, por exemplo, marketing ou vendas. (GEBERT et al., 2002).

Uma síntese dos modelos estudados está representada no quadro 19, destacando-se os autores, enfoques e componentes do modelo. Os diversos modelos de GC pesquisados abordam duas ênfases diferentes. A primeira ênfase é relacionada com os processos do ciclo do conhecimento, ou seja, trata do fluxo do conhecimento e seu gerenciamento nas organizações. A segunda ênfase compreende os processos que dão base ao ciclo do conhecimento e as configurações organizacionais, relacionadas a esse ciclo.

MODELOS	Modelo de processo de criação do conhecimento	Modelo de GC com base nas dimensões da prática gerencial	Modelo genérico de gestão do conhecimento	Modelo de gestão do conhecimento com base em um diagnóstico de gestão do conhecimento	Modelos dos elementos construtivos da gestão do conhecimento
AUTORES	Nonaka e Takeuchi	Terra	Stollenwerk	Bukowitz e Willians	Probst, Raub e Romhardt
ANO	1997	2000	2001	2002	2002
FOCO	O processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produto.	Avaliação e proporção de GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial.	Modelo genérico de GC nas organizações.	Estruturação do processo de gestão do conhecimento com base no diagnóstico.	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos.
COMPONENTES DO MODELO	<p><u>Modo de conversão do conhecimento:</u> socialização, externalização, internalização e combinação.</p> <p><u>Condições capacitadoras:</u> intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.</p> <p><u>Fases do processo:</u> compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.</p>	<p><u>Dimensões:</u> fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.</p>	<p><u>Processo de GC:</u> identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, medição e recompensa, tecnologia de informação.</p> <p><u>Facilitadores:</u> liderança, cultura organizacional, medição e recompensa (avaliação) e tecnologia de informação.</p>	<p><u>Seções:</u> obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, descarte.</p>	<p><u>Elementos construtivos:</u> metas de conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento,</p>

Quadro 19: Síntese dos modelos de gestão do conhecimento

Fonte: Da autora

Independentemente da proposta, do modelo, ou da forma de utilização da GC, o seu sucesso segundo Davenport e Prusak (1998, p. 184-192), está relacionado aos seguintes fatores:

- **uma cultura orientada para o conhecimento:** estimular a captação, disseminação e compartilhamento do conhecimento por parte dos funcionários;
- **infra-estrutura técnica e organizacional:** utilização de tecnologias e informática de última geração;
- **apoio da alta gerência:** para o reconhecimento, engajamento e suporte no projeto de GC empresa;
- **vinculação ao valor econômico ou setorial:** clareza em função dos benefícios do custo de implantação e manutenção do projeto de gestão do conhecimento;
- **orientação para processos:** o gerente de projeto do conhecimento deve ter uma boa visão do seu cliente e seu grau de satisfação e da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos;
- **clareza de visão e linguagem:** clareza das diretrizes e de terminologia, para minimizar os problemas de entendimento do projeto de compartilhamento do conhecimento;
- **elementos motivadores não-triviais:** uso de incentivos e formas de motivação adequadas às atividades de gestão do conhecimento para a criação, compartilhamento e uso do conhecimento pelos funcionários;
- **algum nível de estrutura do conhecimento:** dos repositórios de conhecimento armazenado para a melhor busca e identificação do conhecimento por meio dos sistemas existentes;
- **múltiplos canais para a transferência do conhecimento:** diferentes tipos, possibilitando a passagem dos conhecimentos às demais áreas da empresa de forma eficiente e rápida.

O interesse fixo na gestão do conhecimento pela academia e pelo círculo empresarial é semelhante, gerando muitos modelos de GC, que tentam capturar as qualidades inerentes bem como a disseminação e o desenvolvimento de

características do conhecimento para avaliar métodos e técnicas de gerenciá-la em um ambiente empresarial. Enquanto muitos modelos de gestão do conhecimento oferecem valiosos *insights* sobre a natureza do conhecimento, suas dificuldades em justificar a gestão do conhecimento dentro do ambiente empresarial são um ponto de crítica constante. (GEBERT et al., 2002).

Partindo-se dos estudos realizados no atual contexto da gestão do conhecimento, pretende-se propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, o qual otimize a geração do conhecimento, e permita gerenciar adequadamente esse conhecimento criado.

4.2 Elementos básicos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

A seleção desses elementos surgiu com o intuito de aplicar gestão do conhecimento a bibliotecas universitárias, envolvendo gestão estratégica da biblioteca universitária, o processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Esses elementos básicos procuram focar a visão do todo e o relacionamento das partes, e não apenas os processos de GC.

Para um projeto de GC ter sucesso, é fundamental a discussão de quais os conhecimentos mais importantes e necessários para a organização, e quais ela quer desenvolver. A partir disso, entende-se que, para os processos de GC acontecerem e se manterem, eles precisam de todo um suporte organizacional.

A partir da análise dos cinco modelos, foram selecionados os modelos de Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002) para identificar os elementos básicos e requisitos, com o objetivo de compor o instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. A origem dos elementos básicos selecionados para compor o instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em BUs está registrada no quadro 20.

MODELO	AUTOR	COMPONENTES DO MODELO	ELEMENTOS SELECIONADOS PARA O DIAGNÓSTICO
Modelo de GC com base nas dimensões da prática gerencial	Terra (2000)	<u>Dimensões:</u> Fatores estratégicos e o papel da alta administração, Cultura e valores organizacionais, Estrutura organizacional, Administração de recursos humanos, Sistemas de informação, Mensuração de resultados e Aprendizado com o ambiente.	Gestão estratégica da BU. Cultura organizacional. Estrutura organizacional. Gestão de Pessoas.
Modelo genérico de gestão do conhecimento	Stollenwerk (2001)	<u>Processo de GC:</u> Identificação, Captura, Seleção e validação, Organização e armazenagem, Compartilhamento, Aplicação, Criação do conhecimento.	<u>Processos de GC:</u> Identificação, Compartilhamento.
		<u>Facilitadores:</u> Liderança, Cultura organizacional, Medição e recompensa (avaliação), Tecnologia de informação.	<u>Suportes organizacionais:</u> Liderança, Cultura organizacional, Tecnologia de informação.
Modelos dos elementos construtivos da gestão do conhecimento	Probst, Raub e Romhardt (2002)	<u>Elementos construtivos:</u> Metas de conhecimento, Identificação do conhecimento, Aquisição de conhecimento, Desenvolvimento de conhecimento, Compartilhamento e distribuição de conhecimento, Uso do conhecimento, Preservação do conhecimento, Avaliação do conhecimento.	<u>Processos de GC:</u> Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento e Uso do conhecimento.

Quadro 20: Elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Na figura 15, tem-se a visualização dos elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: gestão estratégica da biblioteca universitária, processo de gestão do conhecimento e suportes organizacionais.

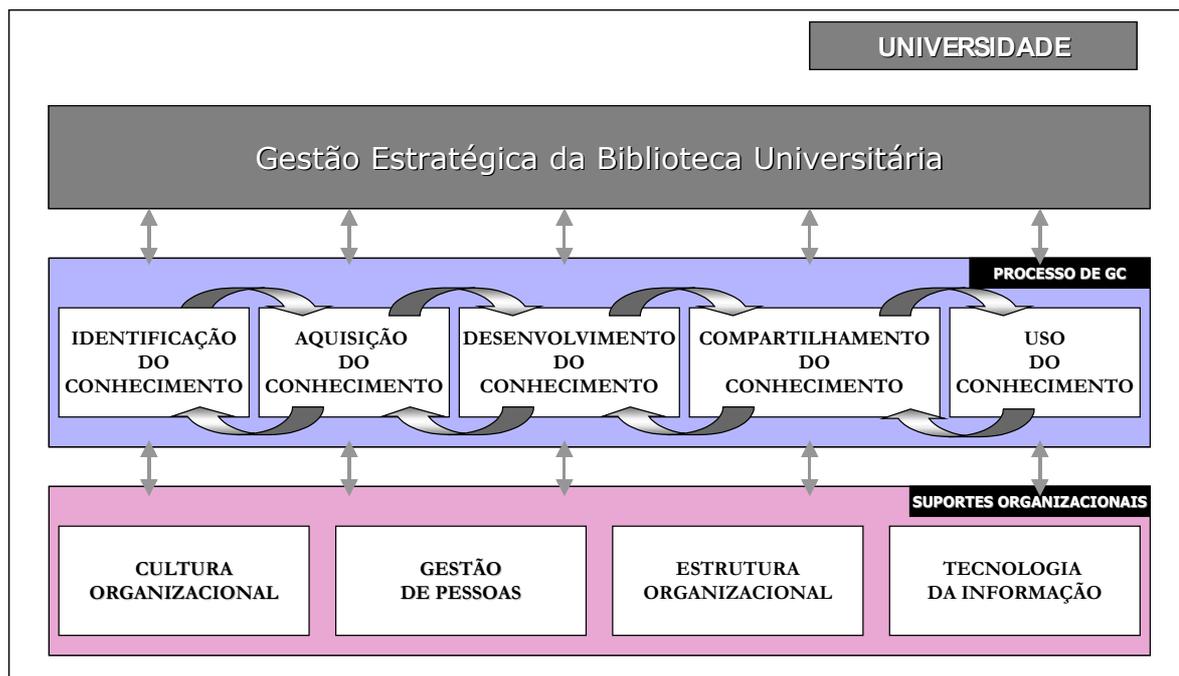


Figura 15: Elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Para cada elemento do instrumento serão apresentados requisitos que possibilitem a identificação da existência de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, com o intuito de auxiliar na sua utilização, discussão e aplicação em bibliotecas universitárias.

4.2.1 Gestão estratégica da biblioteca universitária

A gestão de uma biblioteca universitária, e os responsáveis por ela, têm uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização, o que é fundamental para o sucesso da gestão do conhecimento.

Um projeto de gestão do conhecimento necessita de um suporte para que se mantenha da forma que a biblioteca universitária deseja e planeja. Isso significa que a gestão da biblioteca universitária deve traçar planos de motivação para incentivar a criação e compartilhamento de conhecimento na organização; deve analisar e moldar a estrutura organizacional para se adequar aos processos de gestão do conhecimento; deve estabelecer uma cultura voltada para o conhecimento que sustente os processos de gestão do conhecimento; e deve exercer um papel de

liderança nas transformações organizacionais e no compartilhamento do conhecimento, além de apoiar as lideranças internas da organização.

Assim, o papel a ser desempenhado pela gestão da biblioteca universitária é um papel estratégico, no sentido de constantemente trabalhar a organização para que possa atender as necessidades da gestão do conhecimento, e garantir a manutenção do alinhamento da gestão do conhecimento com as estratégias organizacionais.

A gestão estratégica da biblioteca universitária é responsável também pela discussão e definição das *core competencies*⁷ da organização, direcionando assim, seu projeto de gestão do conhecimento.

Figueiredo (2005) afirma que:

o vínculo entre as competências essenciais e a gestão do conhecimento está justamente no fato do conhecimento ser o combustível que dá vida a uma competência essencial. O conhecimento a torna o que é e a justifica. Faz ela funcionar, cumprir sua proposta de valor e evoluir. Faz dela um sucesso e determina a hora dela ser aposentada. (FIGUEIREDO, 2005, p. 291).

Uma ferramenta importante para a biblioteca universitária e sua gestão estratégica é a formalização de seu planejamento estratégico. Como a maioria das universidades realiza seus planejamentos estratégicos, a biblioteca universitária pode realizar o seu com base no planejamento da instituição à qual está vinculada, sendo coerente com sua filosofia e estratégia.

Nascimento et al. (2000, p.12) afirmam que “atualmente, levando-se em consideração as dificuldades vivenciadas pelas bibliotecas universitárias, o planejamento estratégico é uma forma de garantir sua sobrevivência e seu crescimento”. Assim, o planejamento estratégico pode auxiliar a biblioteca universitária no alcance de seus objetivos, bem como, na minimização de problemas que enfrenta, como a falta de recursos financeiros para a manutenção e ampliação do acervo, e recursos humanos para realização adequada de seus processos.

Para isso, e como parte do processo de planejamento estratégico, é fundamental que a biblioteca universitária discuta e trace sua missão, sua visão e

⁷ *Core competencies* para Hamel e Prahalad (1990) são as competências centrais e essenciais de uma organização, ou seja, aquilo que elas fazem de melhor e que as torna especiais.

suas estratégias organizacionais, explicitando-as para todos os colaboradores da organização.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. definição da missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca universitária.
2. definição pela biblioteca universitária de suas <i>core competencies</i> .
3. explicitação do planejamento estratégico aos colaboradores.
4. gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.
5. gestão do conhecimento alinhada a gestão estratégica da biblioteca universitária

Quadro 21: Requisitos de gestão estratégica da biblioteca universitária

4.2.1.1 Processos essenciais da biblioteca universitária

A BU na realização de seus processos gera e necessita conhecimentos relacionados com a administração de suas atividades, o desenvolvimento e formação de recursos informacionais, o tratamento das informações e conhecimentos relacionados com o atendimento ao usuário. Esse fluxo de conhecimento identifica quais as competências necessárias ao desenvolvimento e crescimento da BU, e quais os conhecimentos mais necessários e fundamentais que lhe darão suporte e deverão ser geridos e buscados.

A figura 16, a seguir, registra os processos essenciais e o fluxo de conhecimentos gerados a partir das atividades realizadas pela biblioteca universitária.

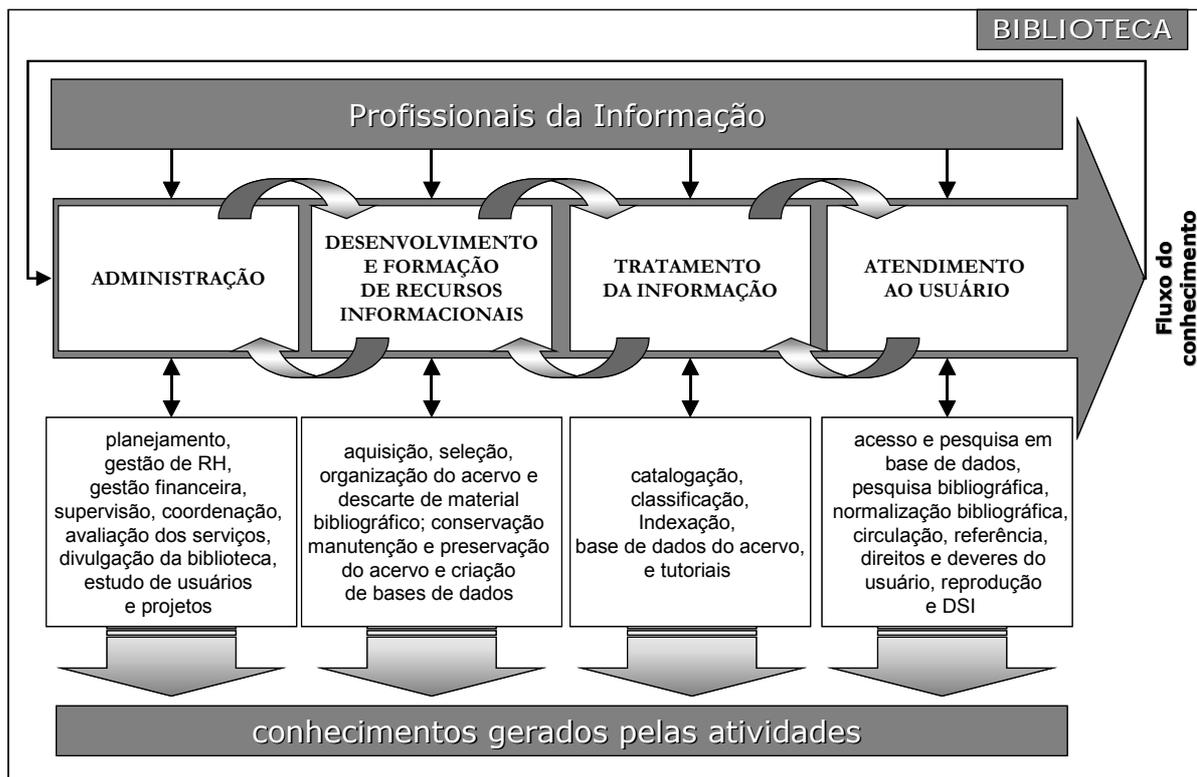


Figura 16: Processos essenciais da biblioteca universitária

4.2.2 Processo de gestão do conhecimento

Para essa proposta, destacaram-se cinco fases para o processo de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: a) identificação do conhecimento; b) aquisição de conhecimento; c) desenvolvimento do conhecimento; d) compartilhamento do conhecimento; e) uso do conhecimento.

4.2.2.1 Identificação do conhecimento

Todo projeto de GC deve iniciar com uma discussão sobre quais conhecimentos são essenciais para a organização. De acordo com um posicionamento estratégico, a organização deve buscar identificar quais conhecimentos serão fundamentais para o seu futuro, para que ela possa buscar gerenciá-los da melhor forma possível, assim como, identificar quais lacunas de conhecimento devem ser supridas.

Sem uma delimitação e definição corretas das necessidades de conhecimentos necessárias à organização, um projeto de GC poderá não ter o foco desejado, gerando o problema de acumular e disseminar todo e qualquer conhecimento possível e existente dentro da organização.

As organizações modernas, buscando ser mais competitivas, têm trabalhado as suas *core competencies*. As *core competencies* de uma organização são as competências centrais e essenciais que ela possui para desenvolver seus produtos e serviços. A definição e o enfoque nas competências essenciais da organização levam a um melhor enfoque e direcionamento estratégico das atividades da organização e dos processos de GC.

Cada BU possui uma estrutura e objetivos organizacionais distintos, conseqüentemente, pode identificar competências essenciais, de acordo com seu perfil. Em uma BU, as competências essenciais são ligadas ao conhecimento prático da organização, em relação aos seus processos, fontes e recursos informacionais e sobre os usuários.

Um exemplo da discussão e estabelecimento das competências essenciais da biblioteca é apresentado por Teng e Hawamdeh (2002), ao demonstrarem como a National Library Board (NLB), para melhorar os serviços e processos das bibliotecas públicas de Cingapura, realiza sua GC. A NLB estabeleceu o foco nos serviços e no usuário, decidindo que conhecimentos relacionados ao processamento técnico não eram essenciais para ser desenvolvidos pela organização, repassando essa atribuição às editoras fornecedoras de seu material. Com isso, ela pôde focar a busca e desenvolvimento dos conhecimentos necessários que possibilitassem maior satisfação do usuário, por meio dos seus serviços.

À medida que a BU define e escolhe quais competências são essenciais para o desenvolvimento de seus trabalhos no presente e quais ela deseja para o futuro, a BU deve identificar as habilidades, conhecimentos e competências que dão e darão suporte a essas competências essenciais escolhidas. Se uma BU define como sua competência essencial o processamento técnico, ela pode identificar como habilidades e conhecimentos necessários para suportar essas competências, conhecimentos em relação à catalogação, classificação e indexação, por exemplo.

Ao definir as competências essenciais e os conhecimentos desejados, a BU deve criar seus mapas de conhecimento, buscando criar um mapa das fontes de conhecimentos, e dos especialistas com suas competências e onde eles se encontram na organização.

Segundo Figueiredo (2005), esses mapas

nada mais são do que guias que nos conduzem às pessoas com o conhecimento desejado e sua função básica é identificar e revelar especialistas para serem colocados em contato com pessoas (incluindo clientes) que precisam dos seus conhecimentos, auxiliando novatos, aprendizes e pessoas em geral com dificuldades, dúvidas e até com urgências só resolvidas com conhecimentos específicos. (FIGUEIREDO, 2005, p. 291).

Com os mapas de conhecimento, a BU pode identificar e avaliar quais são e onde estão as fontes de conhecimento da organização, podendo assim desenvolvê-las, bem como pode identificar as lacunas de conhecimentos em relação aos conhecimentos definidos como de suporte às competências essenciais de acordo com sua definição estratégica.

A BU deve identificar as fontes internas e externas de conhecimento associadas às suas necessidades. Os mapas de conhecimento auxiliam nessa identificação, demonstrando onde estão e que tipo de conhecimentos possuem fontes internas, como funcionários dos diversos setores e serviços da BU e diversos processos, tarefas e responsabilidades existentes.

Esses mapas também auxiliam na transparência do conhecimento, pois eles nem sempre são visíveis a todos ou possuem alguém responsável dentro da organização. Por mais que a BU tenha definido e especificado internamente os conhecimentos para cada função e processo, isso não significa que todos os seus participantes tenham conhecimento sobre isso.

Com seus conhecimentos mapeados e a definição dos conhecimentos que deseja estrategicamente, a BU pode identificar as lacunas de conhecimento que considera essenciais. Com isso, deve estabelecer e realizar trabalhos para minimizar essas lacunas, como comunidades de práticas, treinamentos, mudanças no perfil de seleção para cargos, processos de *benchmarking*, entre outros.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias acerca dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. identificação de quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.
2. mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca universitária.
3. mapeamento de competências existentes na biblioteca universitária.
4. identificação das fontes internas e externas de conhecimento.
5. promover internamente a transparência de conhecimento existente na organização.
6. identificação das lacunas de conhecimento.

Quadro 22: Requisitos de identificação de conhecimento

4.2.2.2 Aquisição de conhecimento

O processo de aquisição representa a absorção de conhecimentos de fontes internas disponíveis na organização e fontes externas à organização. Esses conhecimentos devem ser compatíveis com a organização que deve selecionar e definir as estratégias de aquisição de conhecimento. As fontes internas da organização podem ser os conhecimentos adquiridos por meio de especialistas e profissionais internos, banco de dados da organização, treinamento interno, documentação interna da organização, entre outras. Em relação às fontes externas, destaca-se o conhecimento de especialistas externos, como consultores de outras firmas, dos parceiros, clientes, fornecedores, produtos do conhecimento e Internet. O conhecimento pode ser adquirido por meio de produtos de conhecimento, tais como: comprando *software* ou CD-ROMs e equipamentos de alta tecnologia, propriedade intelectual, plantas industriais e engenharia reversa (“conhecimento congelado”).

Esse processo precisa ser planejado para atingir o desenvolvimento organizacional. Isso poderia ser alcançado pela BU por meio de treinamentos, assistindo a conferências, e comunicação com os outros profissionais da informação. Além disso, requer articulação de conceitos e discernimento para a aquisição de conhecimento tácito na forma explícita.

A aquisição do conhecimento nas bibliotecas universitárias pode ocorrer de formas diferentes, em função das fontes internas e externas de conhecimento. As

fontes internas de conhecimento, como o conhecimento gerado pelos seus colaboradores⁸ em relação aos processos, serviços, atendimentos, entre outros, podem ser registradas pelas BUs por meio de:

- a) registro de melhores práticas;
- b) criação de tutorias para facilitar as consultas às bases de dados;
- c) registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- d) registro das perguntas e solicitações mais freqüentes no atendimento ao usuário;
- e) criação de manuais de procedimentos de serviços.

A organização muitas vezes encontra-se em situações em que não dispõe de certo conhecimento internamente, impossibilitando-a de desenvolver o *know-how* desejado. Assim, a BU deve adquirir de alguma forma externamente o conhecimento necessário que será útil aos seus objetivos (MAPONYA, 2004).

A aquisição de conhecimento de fontes externas pela biblioteca universitária pode ocorrer por meio de:

- a) utilização de ferramentas como *benchmarking*, para adquirir novas e melhores formas de realizar as atividades;
- b) atividades como estudo de usuário, grupos de foco e levantamentos e pesquisa de opinião, para adquirir conhecimento sobre o usuário, suas necessidades e sua relação com a organização;
- c) estabelecer relações de parceria com outras bibliotecas, outras organizações e com a universidade à qual pertence;
- d) disponibilizar programas de treinamento, conferências, seminários e workshops;
- e) possuir e/ou inscrever seus colaboradores em *listservs* e comunidades de prática virtual.

Um elemento importante na aquisição do conhecimento é o estabelecimento das formas de armazenamento desses conhecimentos, cujo suporte tecnológico, por meio da tecnologia da informação, deve criar condições adequadas para que se dê o compartilhamento e uso de conhecimentos.

⁸ Entende-se por colaboradores profissionais da informação, auxiliares técnicos e/ou administrativos, bolsistas, entre outros.

Para armazenar os conhecimentos, podem-se criar e gerenciar bancos de dados relacionais para ser utilizados como repositórios de conhecimento, informações e dados. (STOLLENWERK, 2001).

Com relação a isso, Stollenwerk (2001) acrescenta ainda que:

o conhecimento, a competência e a experiência informais ou não estruturados, dominados apenas individualmente e não compartilhados por meio de mecanismos adequados, são facilmente perdidos e esquecidos e não podem ser organizados e armazenados para aplicação em processos, produtos e serviços da organização. (STOLLENWERK, 2001, p. 152).

Isso justifica a necessidade de se estabelecer uma política de TI que dê o suporte adequado a esses processos, de acordo com a estratégia organizacional.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. definir e selecionar as estratégias de aquisição de conhecimento.
2. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas.
3. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas.
4. verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento.
5. registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca universitária.
6. possuir formas de armazenamento que suportem a aquisição de conhecimento.

Quadro 23: Requisitos de aquisição de conhecimento

4.2.2.3 Desenvolvimento do conhecimento

O desenvolvimento do conhecimento é um processo importante da gestão do conhecimento, pois tem como objetivo gerar novos conhecimentos, novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes, por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a produção de um novo conhecimento é conduzida do indivíduo para um nível grupal, organizacional e interorganizacional dentro da organização. Uma organização cria conhecimento por

meio da interação de quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

O desenvolvimento do conhecimento nas BUs deve acontecer em função dos objetivos estratégicos da organização e dos seus diferentes tipos de conhecimento.

o conhecimento do funcionamento biblioteca, o conhecimento dos usuários da biblioteca e as suas necessidades, conhecimento da coleção da biblioteca, conhecimento das instalações da biblioteca e das tecnologias disponíveis. Esses tipos de conhecimento devem ser reunidos de forma que novos conhecimentos sejam criados conduzindo a melhorias e desenvolvimento de serviços aos usuários e funcionamento da biblioteca universitária. (MAPONYA, 2004, p. 13, tradução nossa).

No contexto das bibliotecas universitárias, o conhecimento pode ser gerado pela aproximação e compreensão das necessidades dos usuários, bem como de suas exigências e necessidades informacionais.

Segundo Maponya (2004), para ter sucesso, os serviços das bibliotecas universitárias têm que se unir com o programa ou currículo acadêmico da universidade, da mesma forma que bibliotecários podem se tornar parte do processo de criação de conhecimento, por participar das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade.

Para o desenvolvimento do conhecimento, a BU deve criar condições de interação e comunicação entre os seus participantes. Por meio de encontros, reuniões, espaços de interações e diversas formas de comunicação, é possível compartilhar conhecimentos e idéias, possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos. Outra forma de desenvolver o conhecimento nas BUs é utilizar grupos de especialistas ou pesquisa, prática comum em empresas, e, não, em bibliotecas.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias acerca dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. identificar locais de desenvolvimento de conhecimento na biblioteca universitária.
2. estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.
3. criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.
4. estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.

Quadro 24: Requisitos de desenvolvimento do conhecimento

4.2.2.4 Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é o elemento central no processo de gestão do conhecimento, tendo como função compartilhar conhecimento, experiência e sabedoria, transferindo o *know-how* que cada membro possui dentro da organização. O compartilhamento pretende eliminar ou minimizar os esforços por meio da disponibilização desse *know-how* para todos os membros da organização, facilitando a resolução de problemas e a tomada de decisão.

Davenport e Prusak (1998, p. 108) enfatizam que o compartilhamento do conhecimento se dá, primordialmente, por meio do diálogo informal e formal estruturado. Esse compartilhamento de conhecimento pode ser registrado por e-mail, intranet e bases de conhecimento. Assim, é fundamental a utilização de tecnologia da informação para disponibilizar e compartilhar o conhecimento em qualquer parte da organização por meio de mecanismos de disseminação.

Segundo Stollenwerk (2001), para esse processo, é importante a criação de mecanismos eficazes de recuperação e disseminação do conhecimento, além da capacitação dos usuários potenciais em ferramentas de recuperação da informação e do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento deve ser coordenado e formalizado, fato que muitas vezes não ocorre nas bibliotecas universitárias, onde muitas das trocas de informação não são coordenadas e são informais, geralmente baseadas apenas em conversações. (MAPONYA, 2004).

As pessoas e a cultura são peças-chave para qualquer atividade de compartilhamento de conhecimento. A cultura de compartilhar tem que estar presente nas bibliotecas universitárias. Para isso é necessário que a organização

possua formas de incentivo e motivação para que as pessoas compartilhem seu conhecimento, sendo encorajadas a isso. Muitas vezes criam-se barreiras ao compartilhamento do conhecimento, devido à falta de cultura na organização, ou a aspectos pessoais, como a não-visualização da necessidade de compartilhar, ou por se acreditar que isso possa demonstrar falhas ou incapacidades dos participantes da organização. Por isso, políticas claras como a criação de uma cultura organizacional, um ambiente e um suporte tecnológico adequado são fundamentais para que a biblioteca universitária possa compartilhar o seu conhecimento, e se desenvolver organizacionalmente.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca universitária.
2. definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização.
3. criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.
4. determinar formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.
5. construir e manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 25: Requisitos de compartilhamento do conhecimento

4.2.2.5 Uso do conhecimento

Esse processo permite que seja feito o uso efetivo do conhecimento necessário para a atividade da organização. Todo o conhecimento definido como essencial pela organização, criado, adquirido e compartilhado, deve tornar-se utilizável, pois não terá valor se não for aplicado. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que esses conhecimentos possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização. O conhecimento deve ser aplicado às atividades de trabalho, melhoria de processos, estabelecimento de

novos elementos de competitividade, e auxiliar no processo decisório da organização.

Uma biblioteca universitária, por sua natureza, já é um centro de informação, mas na maioria das vezes não possui centros de informação relacionados aos seus conhecimentos e os conhecimentos relevantes à organização. A criação desse tipo de centros, físicos ou virtuais, pode facilitar o uso do conhecimento organizacional, pois os participantes da organização encontram em um único lugar todos os diversos tipos de conhecimento relevantes à organização.

É muito importante para o incentivo do uso de novos conhecimentos e informações pelos participantes da organização tornar a base de conhecimentos e a infra-estrutura tecnológica propícias, amigáveis e orientadas a esses participantes. Na BU que comumente lida com bases de dados e conhecimento, esse direcionamento e adequação pode ser de fácil realização, e da mesma forma que se procura melhorar a busca de informação para os usuários, deve propiciar isso também para os clientes internos. Para ajudar nisso, o uso do conhecimento pode possibilitar a criação de novos serviços na biblioteca universitária, dando solidez aos serviços e produtos informacionais.

O ambiente de trabalho, bem como, as disposições físicas dentro da organização podem influenciar no uso do conhecimento devido à facilitação de trabalhos em grupo ou individuais.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias dos temas abordados acima.

REQUISITOS

1. estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.
2. criar infra-estruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento.
3. estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional.
4. ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.
5. desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

Quadro 26: Requisitos de uso do conhecimento

4.2.3 Suportes organizacionais

Esse instrumento foi formulado a partir da identificação de quatro suportes organizacionais que devem ser considerados na gestão do conhecimento: a) cultura organizacional; b) gestão de pessoas; c) estrutura organizacional; e d) tecnologia da informação.

4.2.3.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional é um conjunto de características, significados, crenças e valores aceitos e adotados pelos membros da organização. Essas características exercem grande influência no comportamento dos funcionários e no funcionamento da organização. Características como: orientação para a equipe, agressividade, inovação entre outros, podem formar a cultura de uma organização.

A cultura organizacional é importante para a GC, pois para a sua implantação e manutenção são necessários o compromisso e o engajamento dos membros da organização. Por isso, organizações que assumam características ou valores, como inovação ou criatividade, possuem maior facilidade em gerir o seu conhecimento.

Para Figueiredo (2005, p. 134), “em um contexto de mudanças e de hipercompetitividade, a cultura organizacional favorável ao conhecimento torna-se um dos elementos mais determinantes do sucesso das empresas e da gestão do conhecimento”.

Isso significa que é necessária uma avaliação da cultura organizacional antes de se implantar um projeto de GC. BUs podem apresentar culturas muito direcionadas para a inovação, conhecimento e seu compartilhamento, assim como apresentar uma cultura mais voltada aos detalhes dos processos e serviços tradicionais de informação. Isso quer dizer que algumas BUs podem ter mais ou menos facilidade para a implantação da GC.

A GC precisa, assim, de uma cultura de compartilhamento, com valores direcionados ao conhecimento e assumidos pelas pessoas dentro da organização.

Devem ser trabalhados esses valores, de acordo com as necessidades estratégicas da BU, estabelecendo atividades, desde a seleção, até o dia-a-dia dos funcionários, para se manter a cultura desejada. A transparência de conhecimento é um fator de extrema importância em uma cultura organizacional que deseja compartilhar o conhecimento.

A mudança ou transformação de uma cultura organizacional é um processo difícil de ser realizado, dependendo de quão forte seja a cultura da empresa. Significa um processo que pode ser longo e precisa da colaboração e participação de todos dentro da organização.

Com base nisso, fica clara a necessidade de se trabalhar a cultura organizacional da BU, devido a sua influência sobre as pessoas e seu comportamento dentro da organização, para que ela suporte da melhor forma possível as práticas e processos na GC.

A cultura organizacional de uma universidade apresenta alguns paradoxos. Apesar de as universidades desenvolverem conhecimentos científicos e tecnológicos que são publicados e divulgados para a sociedade, as universidades, geralmente não possuem o hábito de compartilhamento de conhecimentos no ambiente interno. Muitas vezes, projetos semelhantes são desenvolvidos dentro da mesma universidade por falta de compartilhamento ou por disputas internas. Essa cultura permeia não só os departamentos de ensino, mas também os órgãos administrativos que às vezes funcionam quase como órgãos autônomos, como é o caso das BUs.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudem na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias dos temas abordados acima.

REQUISITOS

1. analisar a cultura atual da biblioteca universitária.
2. compatibilizar os valores da organização com a cultura de conhecimento.
3. estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

Quadro 27: Requisitos de cultura organizacional para o processo de gestão do conhecimento.

4.2.3.2 Gestão de pessoas

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Cabe aos responsáveis pela gestão de pessoas proporcionar à organização, colaboradores capacitados e motivados; proporcionar um ambiente de trabalho adequado, atraente e capaz de proporcionar satisfação; agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes; e, proporcionar competitividade à organização, por meio das pessoas que seleciona, treina e desenvolve. (CHIAVENATO, 1999).

A gestão de pessoas é um dos recursos vitais para que se possa desenvolver, da melhor forma possível, a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. É fundamental no que se refere à questão do compartilhamento do conhecimento.

Como em um processo de GC as pessoas são fundamentais, a gestão de pessoas tem a responsabilidade de uma série de atividades que são essenciais para o desenvolvimento da GC nas organizações. As atividades são:

a) Recrutamento e seleção de pessoas: para um projeto de GC ser bem sucedido em Bus, como em qualquer organização, é necessária uma forte cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento. Por meio do recrutamento e da seleção, a organização pode atrair e selecionar as pessoas que mais se identificam com os seus valores culturais, fortalecendo esse processo. Para Figueiredo (2005),

as empresas preferirão pessoas capazes de utilizar e compartilhar o conhecimento, interessadas em ensinar o que sabem, inteligentes, obstinadas na aquisição contínua de conhecimentos e talentos cujo aprendizado seja um importante elemento da razão de existir. (FIGUEIREDO, 2005, p. 162).

b) Descrição de cargos: a descrição de cargos é muito importante para a GC devido a sua relação com a descrição das habilidades e competências essenciais e necessárias para cada função. Com base nisso, podem-se desenvolver mapas de competências organizacionais. A descrição de cargos também influencia a estrutura da empresa e a delimitação das tarefas. Muitas vezes nas BUs, os cargos não são descritos formalmente, dificultando a implantação da GC. Os salários e benefícios são fatores influenciadores na GC, pois podem ser

motivadores ou desmotivadores quanto à necessidade de compartilhamento do conhecimento e uso por parte dos trabalhadores.

- c) Capacitação de pessoal:** faz-se necessário um remodelamento dos programas de treinamento e desenvolvimento em função dos objetivos estratégicos da organização e dos propósitos da GC. Devem-se criar programas de capacitação que sejam mais adequados às demandas de conhecimentos necessários. Tais programas devem ser planejados em função das necessidades de conhecimento selecionadas pela organização, e identificados por meio dos mapas de conhecimento. Com base nas necessidades e mapas de conhecimento, a BU pode estabelecer planos de educação continuada, com o intuito de elevar a habilidade de adquirir o conhecimento e inovar. Em função disso, muitas empresas instituem suas Universidades corporativas, bem como diversas formas de treinamentos em portais corporativos.
- d) Retenção e atração de talentos:** a atração de talentos e bons profissionais reflete-se na competitividade, qualidade e capacidade de inovação das organizações, pois “quanto maiores as competências e os conhecimentos dos funcionários, maiores serão, também, os resultados produzidos e a qualidade do trabalho e melhores serão os processos e a eficácia resultante deles”. (FIGUEIREDO, 2005, p. 152). Como a atração, a retenção dos talentos dentro da organização é muito importante para a proteção de competências e de conhecimentos. Uma perda em BU pode ocorrer com a saída de funcionários com grandes conhecimentos em determinados assuntos como, por exemplo, processamento técnico e de fontes de informação, além dos processos organizacionais.
- e) Motivação e reconhecimento:** a motivação é essencial para a GC, devido ao incentivo à criação, ao compartilhamento e ao uso do conhecimento. Para ter sucesso em um programa de GC, a BU deve criar as condições capazes de manter a motivação necessária. Essa motivação pode ser alcançada além dos fatores financeiros, pelo reconhecimento dos colaboradores, em função de sua participação e colaboração nos processos de GC.
- f) Demissões, aposentadorias e processos de sucessão:** esses processos dizem respeito à retenção, transferência e evasão do conhecimento organizacional. Um projeto de GC é útil em relação aos processos de demissão e

aposentadorias, pois tende a reter os conhecimentos e experiências dos indivíduos, diminuindo a perda organizacional quando do afastamento de um funcionário. A gestão de pessoas pode colaborar com os processos de GC, quando se faz necessária a substituição ou sucessão de pessoas nos cargos. Garantir que o conhecimento e o *know-how* da função sejam transmitidos, com as mínimas perdas de produtividade, garante a qualidade e inovação organizacional. White (2004) descreve como exemplo, a biblioteca da Universidade de Oxford que re-emprega seus funcionários de conhecimentos especializados aposentados, para aconselhar funcionários recém-contratados. As BUs, por não possuírem práticas formais de GC, dificilmente pensam no futuro e retêm o conhecimento de seus bibliotecários, formando um banco de dados sobre seus conhecimentos, manual de serviços entre outros. Isso provoca sérios problemas quando da substituição desses profissionais, para a continuação do trabalho da BU.

Como demonstrado pelas diversas atividades, a gestão de pessoas é um fator fundamental para dar subsídio à GC na BU, principalmente por dar suporte à cultura, à motivação, à troca e compartilhamento de conhecimento entre o *staff* da BU.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudam na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias sobre os temas abordados acima.

REQUISITOS
1. estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.
2. definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.
3. possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.
4. estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.
5. criar políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.
6. criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.
7. estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.

Quadro 28: Requisitos de gestão de pessoas para o processo de gestão do conhecimento

4.2.3.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional demonstra a forma como as tarefas e atividades são formalmente divididas, agrupadas e organizadas. Ao se projetar ou desenhar uma estrutura organizacional, diversos elementos devem ser considerados, como a departamentalização, a margem de controle, a centralização/descentralização, a formalização, entre outros. A configuração desses elementos estabelece a forma de funcionamento dos seus processos e atividades, designando as relações formais dentro da organização.

A estrutura organizacional, como parte da organização formal, pode influenciar o processo de GC nas organizações. A estrutura de uma BU estabelece como as pessoas irão interagir, facilitando ou distanciando seus contatos, bem como os sistemas de comunicação formal dentro dela. Esses são aspectos importantes para a criação, o compartilhamento e o fluxo do conhecimento dentro da organização.

Os canais de comunicação entre os funcionários, e com os clientes devem ser trabalhados com o intuito de obter o conhecimento dos seus clientes em relação aos serviços prestados pela biblioteca, para que se possa desempenhar um melhor papel no planejamento de seus préstimos.

Na implantação de um projeto de GC, os processos essenciais e como eles estão estruturados devem ser questionados e melhorados com o foco na GC. Devem-se otimizar os fluxos de conhecimento dos processos importantes da organização, de acordo com as suas necessidades estratégicas e competitivas.

Isso significa que a estrutura organizacional é importante em um projeto de GC, pois deve ser adaptada para melhorar e facilitar a GC dentro da organização, da mesma forma que poderá ser alterada quando novos conhecimentos forem gerados.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudam na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitárias acerca dos temas abordados acima.

REQUISITOS

1. analisar a estrutura e os processos essenciais da biblioteca universitária.
2. compatibilizar a estrutura e os processos existentes na biblioteca universitária com o modelo de GC.
3. remodelar a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.

Quadro 29: Requisitos de estrutura organizacional para processo de gestão do conhecimento

4.2.3.4 Tecnologia da informação - TI

A TI serve de suporte aos processos de gestão dos dados, informações e conhecimentos gerados por uma organização.

Segundo Teixeira Filho (2000, p.105), “o papel a ser desempenhado pela TI é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções”.

Para desempenhar melhor esse papel de suporte à gestão do conhecimento, a TI deve estar interligada e integrada à estrutura organizacional, facilitando o desenvolvimento das tarefas e atividades. Exatamente por isso, em uma BU, o uso de TI tem sido cada vez mais constante, pois gera melhorias nos processos, como a rapidez e confiabilidade na recuperação dos dados, produtos e serviços informatizados, facilitando também a socialização do conhecimento.

A TI, em um projeto de GC em BU, deve ser o meio de apoio aos processos de gestão do conhecimento (item 4.2.2), pois tem a função e a possibilidade de facilitar o gerenciamento do conhecimento, tornando-o acessível em diversos lugares e formatos.

Por meio da TI, a BU pode diminuir distâncias, minimizando barreiras e aproximando as pessoas e clientes, dentro e fora da organização.

Como as pessoas são parte fundamental do processo de GC, elas devem possuir habilidades e competências para lidar com a TI.

Os projetos de GC podem utilizar uma série de ferramentas de TI, que se transformam em ferramentas de gestão do conhecimento. Cada uma dessas ferramentas pode ser utilizada para facilitar ou auxiliar na armazenagem e no

compartilhamento dos conhecimentos acumulados e em desenvolvimento na organização, bem como na busca do conhecimento interno e externo.

Essas ferramentas podem ser: comunidade de prática, correio eletrônico, portais corporativos, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos, *chats*, listas de discussões, ferramentas automatizadas de busca (em repositórios internos e externos), *groupware*, Internet, Intranet, *newsgroups*, videoconferência, *data warehouse*, *data mining*, *workflow* e *workgroups*.

As bibliotecas universitárias naturalmente adotam algumas das ferramentas de TI citadas, dependendo de suas características e peculiaridades. Mesmo assim, a sua utilização, geralmente, não faz parte de um projeto de GC, ou pelo menos tais ferramentas não são utilizadas com esse intuito conscientemente. As BUs possuem uma infra-estrutura tecnológica para realizar os seus serviços, ou seja, armazenar os dados referentes a seu acervo informacional, mas a infra-estrutura dificilmente é utilizada para armazenar e compartilhar o conhecimento interno da organização.

Geralmente os profissionais da informação usam essas tecnologias de forma pessoal, para busca e troca de informação e conhecimento, independentemente da cultura organizacional da biblioteca e da instituição.

Todas essas ferramentas podem ser utilizadas como base para um projeto de GC em BU, mas devem ser flexíveis e fáceis de ser utilizadas. A GC em BU deveria ser focalizada em criação de bases de conhecimento.

É importante salientar que a simples existência e a implantação das ferramentas não significa que a organização está realizando gestão do conhecimento, existem muitos outros fatores que devem ser trabalhados para que isso aconteça.

A seguir serão apresentados requisitos que ajudam na identificação e reflexão pelas bibliotecas universitária acerca dos temas abordados acima.

REQUISITOS
1. identificar as necessidades e as particularidades da biblioteca universitária em relação à TI.
2. analisar as ferramentas de TI existentes e em uso na biblioteca universitária.
3. estabelecer um projeto de TI em conjunto e compatível com a estrutura da biblioteca universitária e o modelo de GC.
4. definir ferramentas de TI que dêem suporte aos processos de GC.

Quadro 30: Requisitos de tecnologia da informação para o processo de gestão do conhecimento

Com o instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, busca-se um diagnóstico da situação atual da biblioteca universitária, para que se possa, com base nos requisitos, realizar ações específicas que orientem a implementação da gestão do conhecimento na organização.

4.3 Proposta de um instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: aplicação na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina

Neste item serão apresentados tanto a proposta do instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias como os resultados da aplicação desse instrumento na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

4.3.1 Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

O instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias foi elaborado, contendo os elementos básicos e requisitos respectivos. O instrumento possui os seguintes elementos: gestão estratégica da biblioteca universitária, processo de gestão do conhecimento e suportes organizacionais. Esse instrumento permite a identificação de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, embasando as discussões sobre como aplicar gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Para que se possa avaliar e discutir a gestão do conhecimento na biblioteca, cada um desses elementos contém requisitos com critérios em uma escala de graduação. Para cada requisito foram estabelecidos os seguintes critérios de avaliação: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = muitas vezes e 5 = sempre.

Esta escala de graduação possibilita a elaboração de um gráfico (aranha/radar). Pelo gráfico é possível visualizar e analisar quais requisitos, de cada elemento, precisam ser otimizados, servindo para instrumentalizar à decisão de investir em propostas de gestão do conhecimento no ambiente da biblioteca universitária.

O instrumento para diagnóstico está registrado no quadro 31, a seguir.

CRITÉRIOS								
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre				
1	2	3	4	5				
REQUISITOS								
Gestão estratégica da biblioteca universitária								
1.1	A biblioteca universitária define sua missão, visão e estratégia organizacional.			1	2	3	4	5
1.2	A biblioteca universitária define suas <i>core competencies</i> .			1	2	3	4	5
1.3	A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores.			1	2	3	4	5
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.			1	2	3	4	5
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária			1	2	3	4	5
REQUISITOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO								
Identificação do conhecimento								
2.1	A biblioteca universitária identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.			1	2	3	4	5
2.2	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos.			1	2	3	4	5
2.3	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências.			1	2	3	4	5
2.4	A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento.			1	2	3	4	5
2.5	A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.			1	2	3	4	5
2.6	A biblioteca universitária identifica suas lacunas de conhecimento.			1	2	3	4	5

Quadro 31: Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em BUs (contínua)

Continuação

Aquisição de conhecimento						
2.7	A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.8	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	1	2	3	4	5
2.9	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	1	2	3	4	5
2.10	Antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	1	2	3	4	5
2.11	A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5
2.12	A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	1	2	3	4	5
Desenvolvimento do conhecimento						
2.13	A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	1	2	3	4	5
2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
2.16	A biblioteca universitária estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
Compartilhamento do conhecimento						
2.17	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
2.18	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5
2.19	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.20	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.21	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
Uso do conhecimento						
2.22	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
2.23	A biblioteca universitária cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
2.24	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
2.25	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
2.26	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento	1	2	3	4	5

Quadro 31: Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em BUs (contínua)

Continuação

REQUISITOS DOS SUPORTES ORGANIZACIONAIS						
Cultura organizacional						
3.1	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	1	2	3	4	5
3.2	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	1	2	3	4	5
3.3	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
Gestão de pessoas						
3.4	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.5	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.6	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
3.7	A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.	1	2	3	4	5
3.8	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5
3.9	A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.	1	2	3	4	5
3.10	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5
Estrutura organizacional						
3.11	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
3.12	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.13	A biblioteca universitária remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
Tecnologia da informação						
3.14	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI.	1	2	3	4	5
3.15	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
3.16	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.17	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.	1	2	3	4	5

Quadro 31: Instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em Bus

4.3.2 Aplicação do instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

A seguir serão apresentados e analisados os dados obtidos com a aplicação do instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias na Biblioteca Universitária da UFSC.

4.3.2.1 Caracterização da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

A Biblioteca Universitária da UFSC, localizada em Florianópolis-SC, fundada em 1976, é um órgão suplementar vinculado à Vice-reitoria. Esse sistema é composto pela biblioteca central (núcleo central e coordenador técnico) e oito bibliotecas setoriais (Biblioteca Setorial do CCS [Medicina] – BSCCSM; Biblioteca Setorial do CCS [Odontologia] – BSCCSO; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias – BSCCA; Biblioteca do Colégio Agrícola de Camboriú – BSCAC; Biblioteca do Colégio Agrícola de Araguari – BSCAA; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas – BSCFM; Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação – BSCA; e Biblioteca Setorial do Centro de Educação - BSCED) com uma centralização administrativa e técnica. Tem por missão prestar serviços de informação às atividades de ensino, pesquisa, extensão e à administração da Universidade, contribuindo com a melhoria da qualidade de vida.

As bibliotecas encontram-se dispersas nos centros e nos colégios. Propiciam livre acesso, atendendo também à comunidade local, mas o serviço de empréstimo domiciliar é restrito à comunidade acadêmica.

A biblioteca universitária tem como suporte técnico a divisão de desenvolvimento de coleções e tratamento da informação (DECTI), a divisão de assistência aos usuários (DAU) e a divisão de automação e informática (DAINF).

A DECTI é responsável pelos processos relacionados à disponibilização dos documentos (ou material informacional) aos usuários da biblioteca, desde a seleção e aquisição do material ao tratamento da informação, e está subdividida nas seguintes

seções: serviço de seleção e aquisição (SSA), serviço de tratamento da informação (STI), base de autoridades e critérios de seleção do acervo.

A DAU é responsável pelas atividades de atendimento ao usuário (empréstimo de documentos, orientação à pesquisa de informações, serviços de referência, etc.) e está subdividida nas seguintes seções: coleções especiais, circulação, referência, periódicos, base de dados e encadernação.

A DAINF é responsável por planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os serviços de informática (hardware e software), bem como executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

O acervo da biblioteca é formado por: livros, títulos de periódicos, teses e dissertações, normas técnicas, folhetos, fitas de vídeo, microformas, conjuntos de slides, base de dados (CD-ROM), material cartográfico. Possui também, serviço de encadernação próprio. Conta com espaços para: projetar fitas de vídeo, slides, auditório próprio e três salas de projeção; expor pinturas, desenhos, fotografias; acessar bases de dados em CD-ROM e Internet na sala multimídia; leitura de jornais diários e revistas semanais na sala de leitura informativa e espaços para ministrar aulas e atividades em grupo na sala de eventos.

A biblioteca utiliza o sistema computacional, *software*, PERGAMUM. Oferece os serviços de alerta, consulta à base de dados, acesso a bases de dados, atendimento ao usuário na recuperação da informação, orientação/treinamento no acesso a bases de dados, reprografia, orientação na normalização de trabalhos, consultas educacionais, informações turísticas, intercâmbio, catalogação, mercado editorial, seleção interativa, comutação bibliográfica - COMUT, consulta e leitura, empréstimos domiciliares, empréstimo interbibliotecário, visitas orientadas, cabines para estudo, salas para estudo individual, reserva e serviço público de acesso à base de dados.

A estrutura organizacional da biblioteca universitária está registrada na figura 17.

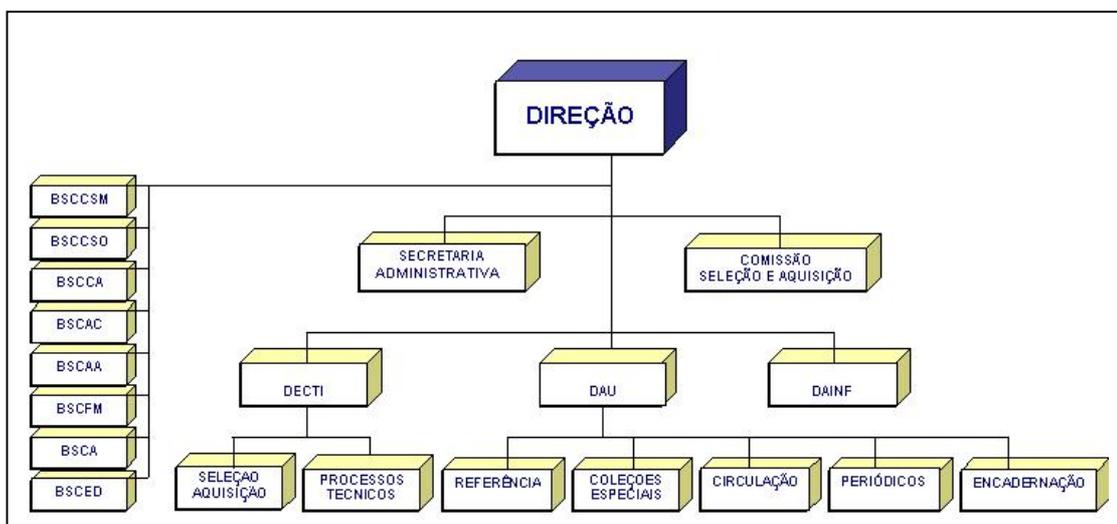


Figura 17: Estrutura organizacional da Biblioteca Universitária da UFSC

Fonte: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA. Biblioteca universitária. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em: 01 jun. 2005.

A seleção da Biblioteca Universitária da UFSC para a aplicação do instrumento ocorreu por se tratar de um estudo que visa a propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em uma biblioteca universitária. Para a escolha da biblioteca universitária, foram considerados os seguintes critérios: a) ser uma biblioteca de grande porte; b) desenvolver planejamento estratégico; c) ter infraestrutura de tecnologia da informação; d) ter iniciativas de explicitação de conhecimentos para facilitar o acesso à informação e seus serviços de informação; e) oferecer uma gama de serviços de informação; e f) ter interesse em participar desta pesquisa.

4.3.2.2 Gestão estratégica da biblioteca universitária

O primeiro elemento do instrumento de gestão do conhecimento possui cinco requisitos, com o intuito de identificar a relação da gestão estratégica da biblioteca universitária com a gestão do conhecimento.

O gráfico 1 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa que caracterizam o elemento gestão estratégica da biblioteca universitária, por meio de seus respectivos requisitos.

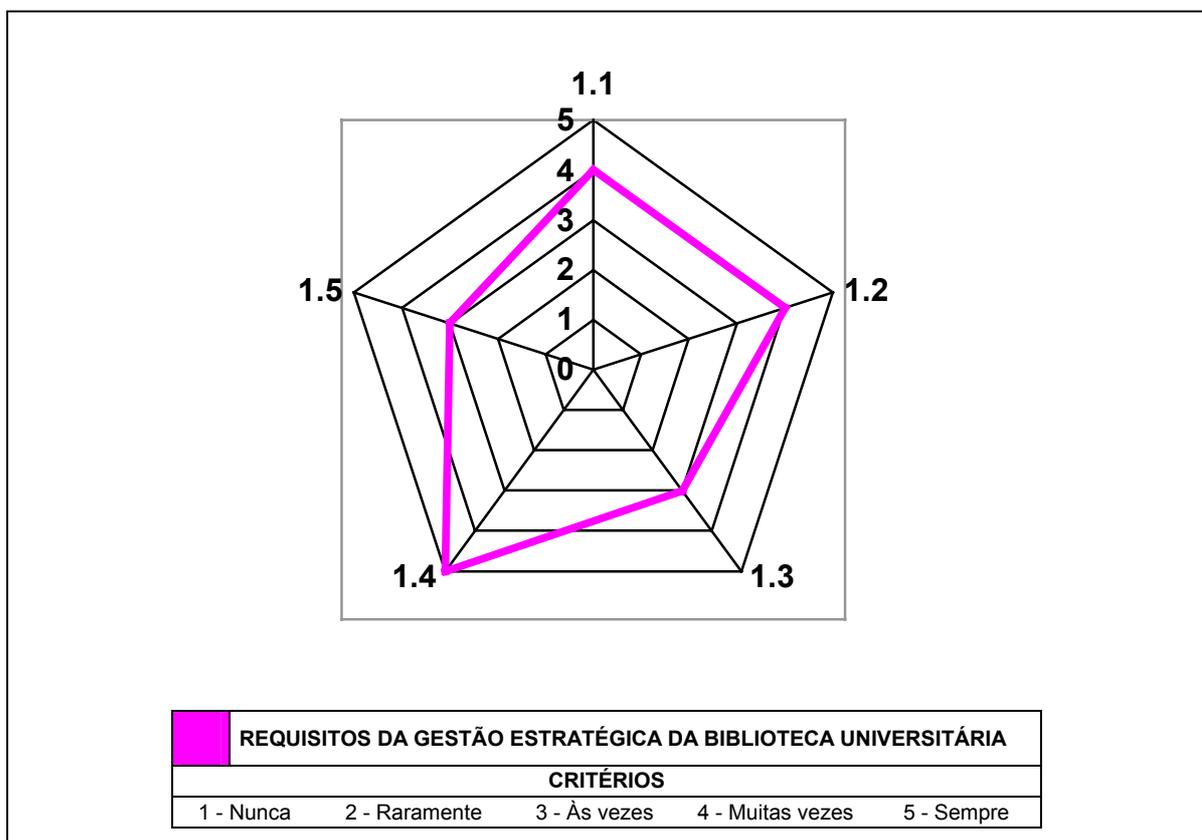


Gráfico 1: Aplicação dos requisitos da gestão estratégica da biblioteca universitária da UFSC
Fonte: Dados da pesquisa

A pesquisa mostra que, em relação ao requisito 1.4, “sempre” a **gestão do conhecimento é considerada como um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária**. Os requisitos 1.1 e 1.2, “muitas vezes” demonstram uma necessidade de ser melhor estabelecidas **as definições de sua missão, visão, estratégia, e core competencies**. Os requisitos 1.3 e 1.5, “às vezes” deixam clara a necessidade de a biblioteca universitária estabelecer **formas de explicitar seu planejamento estratégico aos seus colaboradores**, bem como, o melhor **alinhamento da gestão do conhecimento da biblioteca com sua gestão estratégica**.

4.3.2.3 Processo de gestão do conhecimento

O segundo elemento do instrumento refere-se ao processo de gestão do conhecimento, contém 26 requisitos divididos distribuídos em cinco fases do processo: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

O gráfico 2 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa que caracterizam o elemento, processo da gestão do conhecimento, por meio de seus respectivos requisitos.

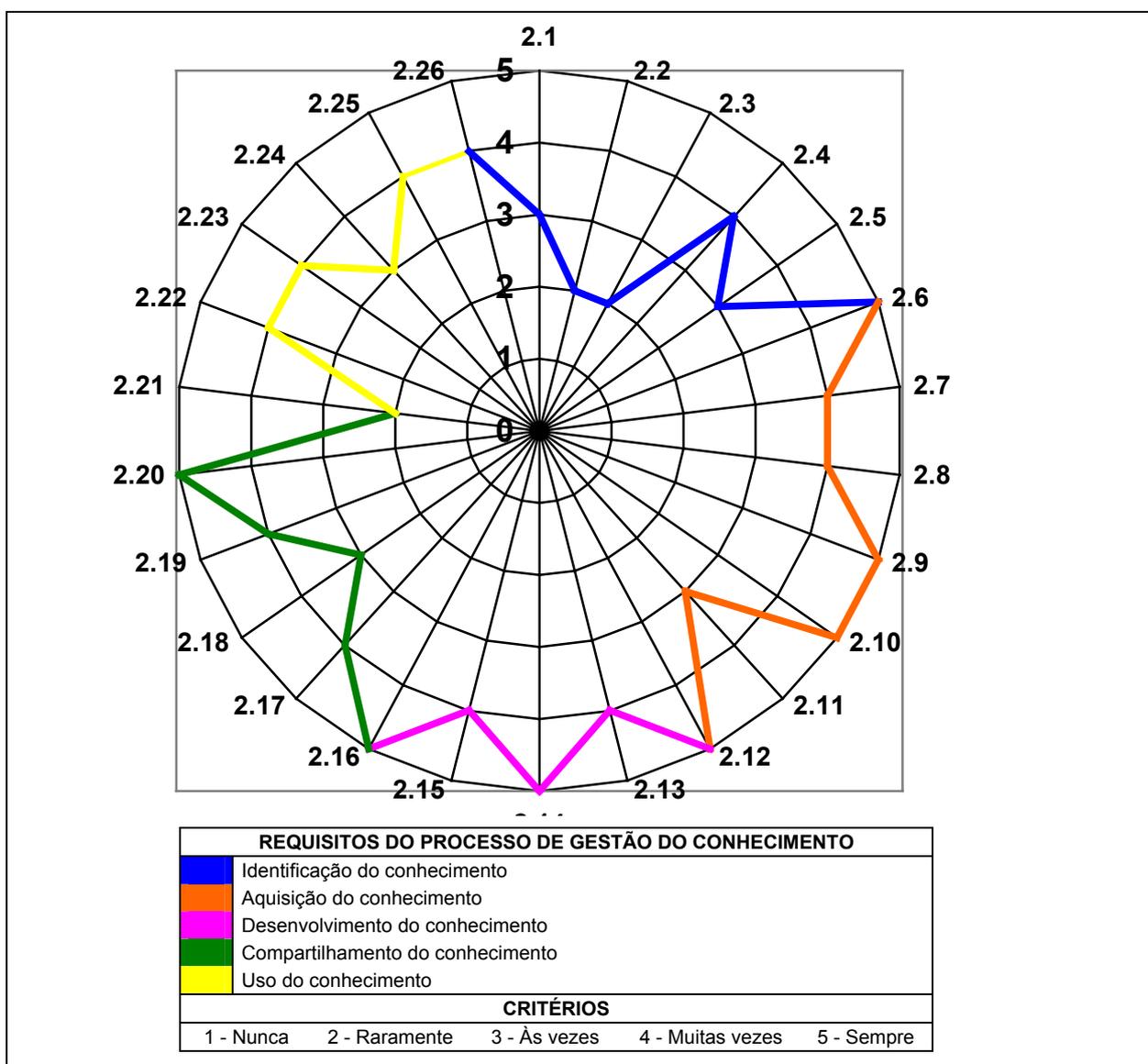


Gráfico 2: Aplicação dos requisitos do processo de gestão do conhecimento da biblioteca universitária da UFSC

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao processo de **identificação** do conhecimento, a biblioteca universitária “sempre” realiza a **identificação de suas lacunas de conhecimento** (2.6), e “muitas vezes” **identifica suas fontes internas e externas de conhecimento** (2.4). Em relação ao requisito 2.1, a biblioteca acredita que apenas “às vezes” **identifica os conhecimentos e habilidades que suportam as competências essenciais** definidas pela biblioteca. O requisito 2.5 demonstra que apenas “às vezes” a biblioteca **promove internamente a transparência de conhecimento na biblioteca**. Isso mostra que esses requisitos podem ser melhor trabalhados para o desenvolvimento da gestão do conhecimento dentro da biblioteca.

Os requisitos 2.2 e 2.3 afirmam que “raramente” a biblioteca universitária realiza um **mapeamento de seus conhecimentos e competências**. Como esse é um fator essencial para a gestão do conhecimento, isso indica uma deficiência da biblioteca nesse aspecto, sendo necessário, então, o estabelecimento de um mapeamento formal de conhecimentos e competências da biblioteca da UFSC, para que possa desenvolver um projeto de gestão do conhecimento.

Em relação ao processo de **aquisição** do conhecimento, observa-se que a biblioteca, nos requisitos 2.9, 2.10 e 2.12, realiza “sempre” o estabelecimento de **formas de adquirir conhecimento de fontes externas; verifica se pode adquirir conhecimento externamente; e institui formas de armazenar o conhecimento adquirido**. Nos requisitos de **definição e seleção de suas estratégias de aquisição do conhecimento** (2.7) e **no estabelecimento de formas de adquirir conhecimento de fontes internas** (2.8), a biblioteca expressa que “muitas vezes” realiza esses processos. A biblioteca universitária “às vezes” **registra os conhecimentos adquiridos** (2.11), demonstrando possibilidade de formalizar um meio de registro desse conhecimento.

Percebe-se no processo de **desenvolvimento** do conhecimento que a biblioteca universitária “sempre” **possui políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da biblioteca** (2.14) e **estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos** (2.16). A biblioteca universitária acredita que “muitas vezes”: **identifica o local de**

desenvolvimento de conhecimento interno (2.13) e cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização (2.15).

Em relação ao processo de **compartilhamento** do conhecimento, a biblioteca universitária “sempre” determina as **formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento (2.20)**. Os requisitos 2.17 e 2.19 expressam que a biblioteca “muitas vezes” **identifica e compartilha suas habilidades e competências**; e **cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento**. Em se tratando dos **métodos formais de compartilhamento do conhecimento dos seus participantes (2.18)**, a biblioteca universitária apenas “às vezes” define esses métodos. O requisito 2.21 afirma que apenas “raramente” a biblioteca universitária **constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento**. Nesse aspecto, seria interessante desenvolver projetos como uma Intranet na biblioteca como meio de compartilhamento de conhecimento.

Quanto ao processo de **uso** do conhecimento, a biblioteca universitária acredita que “muitas vezes” realiza a maioria dos requisitos: **estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado (2.22)**; **cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento (2.23)**; **amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais (2.25)**; e **desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento (2.26)**. A biblioteca universitária “às vezes” **estabelece centros de conhecimento e informação organizacional (2.24)**. Assim, mostra a possibilidade de criação de centro de conhecimento e informação organizacional com a finalidade de aprimorar o uso do conhecimento na biblioteca universitária.

4.3.2.4 Suportes organizacionais

O terceiro elemento do instrumento de gestão do conhecimento possui 17 requisitos divididos nos quatro suportes organizacionais: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional, tecnologia da informação.

O gráfico 3 permite a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa que caracterizam o elemento, suporte organizacional, por meio de seus respectivos requisitos.

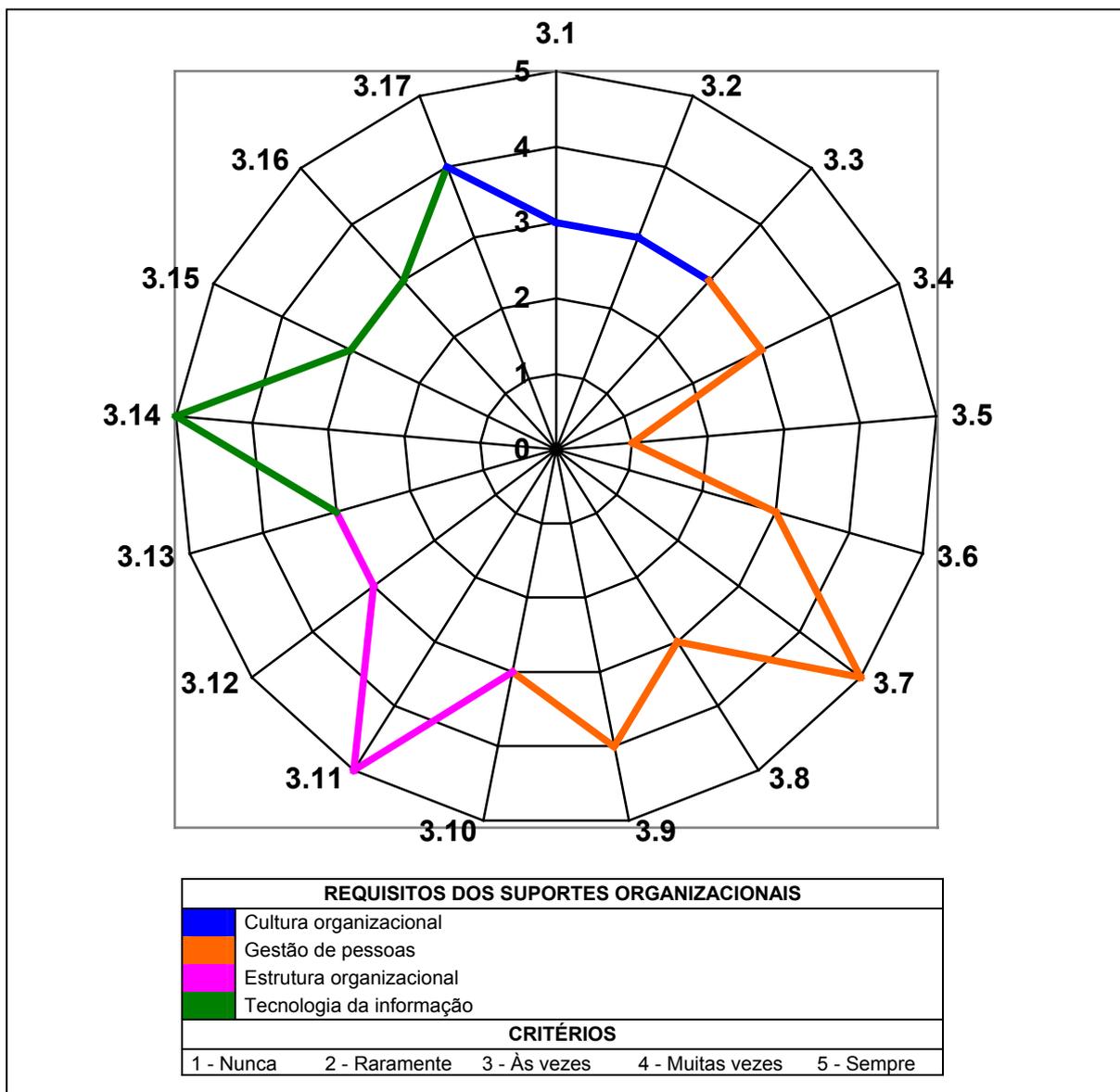


Gráfico 3: Aplicação dos requisitos dos suportes organizacionais da biblioteca universitária da UFSC
Fonte: Dados da pesquisa

A **cultura organizacional** é um fator importante como suporte organizacional à gestão do conhecimento em uma biblioteca universitária. Contudo, apenas “às vezes” a biblioteca universitária pesquisada realiza os requisitos apresentados. Isso significa que a biblioteca necessita **administrar melhor sua cultura organizacional** (3.1), **compatibilizar seus valores com a cultura de**

conhecimento (3.2) e estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento (3.3).

Quanto ao suporte organizacional de **gestão de pessoas**, a biblioteca universitária “sempre” **estabelece seus programas capacitação com base nos objetivos organizacionais e de gestão do conhecimento (3.7)**. Em relação à **criação de formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de gestão do conhecimento (3.9)**, a biblioteca universitária expressa que “muitas vezes” cria essas formas. Observa-se que a biblioteca nos requisitos 3.4, 3.6, 3.8 e 3.10, realiza “às vezes” **a definição de uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de gestão do conhecimento; formaliza a descrição de cargos com suas habilidades e competências; a criação de políticas de retenção e atração de profissionais; e métodos que minimizem a perda de conhecimento**. Isso demonstra a necessidade de trabalhar esses requisitos para melhorar o suporte organizacional. O requisito 3.5 ressalta que a biblioteca “nunca” **define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento**. Como parte importante do suporte, o recrutamento e seleção devem ser trabalhados pela biblioteca, como, por exemplo, definindo com o departamento de recursos humanos o perfil dos candidatos de acordo com as necessidades da Biblioteca Universitária da UFSC.

Em relação ao suporte organizacional de **estrutura organizacional**, a biblioteca universitária “sempre” **discute e analisa sua estrutura e os seus processos essenciais (3.11)**. Entretanto, “às vezes” **compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de gestão do conhecimento (3.12)**; e **remodela a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional (3.13)**.

Quanto ao suporte organizacional de **tecnologia da informação**, a biblioteca universitária “sempre” **identifica suas necessidades e suas particularidades (3.14)**. Além disso, “muitas vezes” **define as ferramentas de tecnologia da informação que darão suporte aos processos de gestão do conhecimento (3.17)**. Por outro lado, apenas “às vezes” a biblioteca universitária **analisa as suas ferramentas de tecnologia da informação existente e em uso (3.15)**; e **estabelece um projeto de tecnologia da informação em conjunto e**

compatível com sua estrutura e com o modelo de gestão do conhecimento (3.16). Em função de sempre identificar suas necessidades de tecnologia da informação, a biblioteca universitária poderia melhor compatibilizar a sua estrutura de tecnologia da informação ao seu modelo de gestão do conhecimento.

Percebe-se que a Biblioteca Universitária da UFSC possui iniciativas de gestão do conhecimento, mas poucos processos formalizados em atividades como solução de problema, planejamento estratégico e tomada de decisão, entre outras. Necessita de um mapeamento de suas competências, bem como de processos formais de registro de seus conhecimentos, como por exemplo, os conhecimentos de seus colaboradores, formulários, memorandos, cartas, e conhecimentos dos serviços e atividades. Por outro lado, deveria focalizar em pesquisa efetiva e desenvolvimento de conhecimento, criação de bases de conhecimento, troca e compartilhamento de conhecimento entre os profissionais que atuam na biblioteca (incluindo seus usuários).

Como descrito acima, por meio da aplicação do instrumento foi possível realizar um diagnóstico da Biblioteca Universitária da UFSC em relação aos mais diversos elementos da gestão do conhecimento, identificando-se, principalmente, quais as necessidades da biblioteca universitária que devem ser trabalhadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho, bem com as sugestões para futuros trabalhos de investigação científica.

5.1 Conclusões

Este estudo procurou elaborar um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, focalizando todos os elementos relevantes, e não apenas os processos de gestão do conhecimento, para que se possa realizar da melhor forma possível essa gestão. Ao identificar os elementos como a gestão estratégica da biblioteca universitária, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais, estabeleceram-se requisitos para cada elemento, para que se possa realizar um levantamento e diagnóstico da realidade da biblioteca universitária quanto à utilização e aplicação da gestão conhecimento.

Para a elaboração desse instrumento, realizou-se uma revisão bibliográfica para identificar os modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura e a aplicação de gestão do conhecimento a bibliotecas universitárias, bem como todas as conceituações relevantes para a construção do suporte teórico desta pesquisa.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível identificar que existem, tanto a nível nacional como internacional, uma preocupação e discussão a respeito da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, que se têm traduzido em diversas publicações e práticas concretas.

A literatura sobre gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias aponta, conforme já apresentado na figura 5 no item 2.3.1, que os assuntos têm sido desenvolvidos em três linhas: bases de conhecimento, práticas de gestão do conhecimento e de propostas para gestão do conhecimento.

Os estudos referentes às bases de conhecimento tratam do armazenamento do conhecimento tácito dos profissionais das bibliotecas universitárias, do

conhecimento gerado pela instituição em que a biblioteca está inserida, e o registro formal de processos e *expertises* dos profissionais da biblioteca universitária.

A prática de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias tem abordado aspectos como as comunidades de prática, mapeamento e gestão de competências nas bibliotecas e aplicações específicas que mostram práticas que têm resultado em melhorias organizacionais e na gestão do conhecimento.

Em relação às propostas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, os estudos têm demonstrado diversas abordagens sendo utilizadas, cada uma baseada em pontos específicos e de acordo com as características próprias da organização e sua estratégia.

O levantamento desses estudos demonstra que têm existido iniciativas e aplicações práticas para que se procure gerenciar o conhecimento dentro das bibliotecas. Mas demonstra também que ainda existe um longo caminho a percorrer, devido à falta de estudos que orientem a explicitação dos conhecimentos em bibliotecas universitárias, e por as aplicações de gestão do conhecimento nessas organizações não possuírem um modelo específico para as bibliotecas universitárias.

Levando-se em conta as restrições da pesquisa, pode-se chegar às seguintes conclusões:

a) Com relação à identificação e análise dos modelos de gestão do conhecimento:

A pesquisa realizada identificou e analisou diferentes modelos de gestão do conhecimento genéricos, com características e elementos diferenciados.

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) considera essencialmente a gestão do conhecimento como a gestão do processo de criação do conhecimento, enfatizando a interação entre o indivíduo e a organização. Partem os autores do pressuposto de que o conhecimento é resultado da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e vice-versa. Essa interação resulta em quatro modos de conversão do conhecimento: socialização,

externalização, combinação e internalização. Os autores destacam a importância dos dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito, e o conhecimento explícito.

O modelo apresentado por Terra (2000) baseia-se nas dimensões da prática gerencial. O modelo envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e a infra-estrutura. O autor propõe ainda a existência de sete dimensões relacionadas às diferentes áreas da prática gerencial: fator estratégico e o papel da alta gerência; cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados; e aprendizado com o ambiente.

O modelo exposto por Stollenwerk (2001) é elaborado a partir de uma análise comparativa dos modelos de diversos autores, e identifica e enfatiza os sete processos básicos que devem ser considerados na gestão do conhecimento: processo de identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação do conhecimento. Além desses processos, a autora insere quatro fatores facilitadores que auxiliam na gestão do conhecimento: a liderança, a cultura organizacional, a medição e recompensa e a tecnologia da informação.

O modelo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) enfoca a estruturação do processo de gestão do conhecimento, como uma metodologia a ser desenvolvida a partir de um diagnóstico inicial. O diagnóstico de gestão do conhecimento (DSG) compreende o processo tático que é dividido em quatro seções: obtenha, use, aprenda e contribua; e o processo estratégico de gestão do conhecimento que é dividido em três seções: avaliar, construir e manter e o descarte. Cada seção é composta por requisitos que permitem avaliar cada item do processo de gestão do conhecimento.

O modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) envolve oito elementos construtivos e dois estratégicos que têm como objetivo analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento, fornecendo uma avaliação do conhecimento existente na organização. Os elementos construtivos são: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização e preservação do conhecimento. Os elementos estratégicos são as metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento. Probst, Raub e Romhardt (2002) apresentam para cada

elemento do modelo requisitos para que se possa realizar a análise e estruturar as atividades do conhecimento.

Os modelos analisados no estudo apresentam diferentes elementos e enfoques, demonstrando formas de diagnosticar a gestão do conhecimento em qualquer organização. Buscou-se analisar esses modelos, tendo em vista o desenvolvimento de um instrumento de diagnóstico específico para o ambiente de bibliotecas universitárias.

b) Com relação aos elementos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:

Os modelos propostos por Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002) serviram de base para a construção do instrumento proposto nesta pesquisa, em função dos elementos e requisitos que formam esses modelos.

A seleção dos elementos básicos surgiu com o intuito de aplicar gestão do conhecimento a bibliotecas universitárias. Esses elementos foram definidos como sendo: a gestão estratégica da biblioteca universitária, o processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Assim, os elementos básicos procuram focar a visão do todo e o relacionamento das partes, e não apenas os processos de gestão estratégica.

A gestão de uma biblioteca universitária tem uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização, sendo fundamental para o sucesso da gestão do conhecimento. A gestão estratégica da biblioteca universitária é responsável também pela discussão e definição das *core competencies* da organização e da formalização do seu planejamento estratégico.

Já o processo de gestão do conhecimento engloba as seguintes fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Os suportes organizacionais que auxiliam na gestão do conhecimento em BU são: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

Com a descrição e análise desses três elementos básicos, foi possível estabelecer requisitos para a criação do instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Esses elementos e requisitos, como comprovado pela aplicação na BU/UFSC, são suficientes para estabelecer um diagnóstico completo da realidade das bibliotecas universitárias quanto ao uso da gestão do conhecimento.

c) Com relação à elaboração de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:

Por meio dos elementos básicos e requisitos, foi formulado um instrumento, para que seja possível um diagnóstico específico para a biblioteca universitária, permitindo analisar quais pontos precisam ser otimizados pela gestão do conhecimento.

A aplicação do instrumento realizado na Biblioteca Universitária da UFSC possibilitou demonstrar como esse diagnóstico pode ser realizado, identificando os pontos em que a biblioteca já apresenta práticas, como a determinação de formas de motivação e o encorajamento para o compartilhamento do conhecimento, assim como analisa sua estrutura e os seus processos essenciais e identifica suas necessidades de tecnologia da informação.

O instrumento permitiu a visualização de pontos fracos da Biblioteca Universitária da UFSC em relação à gestão do conhecimento, como os problemas em relação ao seu recrutamento e seleção de pessoas, e ao mapeamento de conhecimentos e competências.

A seleção da Biblioteca Universitária da UFSC para a aplicação do instrumento ocorreu por se tratar de uma biblioteca universitária “ideal” no sentido de ser uma biblioteca de grande porte; desenvolver um planejamento estratégico; possuir infra-estrutura de tecnologia da informação; possuir iniciativas de explicitação de conhecimentos para facilitar o acesso à informação e seus serviços de informação; oferecer uma gama de serviços de informação; e demonstrar interesse em participar desta pesquisa. As BUs que não atendem esses requisitos, da mesma forma, possuem a maioria dos elementos básicos que constituem o instrumento, formalizados ou não. O diagnóstico nelas certamente iria reforçar os

aspectos de inexistência de algumas práticas, como também pode ser usado para um direcionamento a respeito do que deve ser trabalhado para se iniciar um projeto de gestão do conhecimento.

Finalmente, com relação à questão principal de pesquisa, **COMO DIAGNOSTICAR GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:**

O estudo possibilitou a construção de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

O instrumento proposto tem o intuito de aplicar gestão do conhecimento a bibliotecas universitárias, envolvendo gestão estratégia da biblioteca universitária, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Concomitantemente, são apresentados requisitos que possibilitem a identificação da existência de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, com o intuito de auxiliar a sua utilização, discussão e aplicação em bibliotecas universitárias. De modo geral, esta investigação permitiu viabilizar um instrumento que poderá ajudar a biblioteca universitária a diagnosticar a gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias deve ser fruto de uma gestão estratégica, levando em consideração todos os aspectos da biblioteca, para que se tenha o melhor resultado possível, e se possam alcançar todos os benefícios que a gestão do conhecimento pode proporcionar.

Conforme o instrumento proposto, é necessária uma discussão estratégica da biblioteca, com a formalização de um plano estratégico e discussões quanto à definição de itens como a missão e visão e a *core competence* da biblioteca, entre outros. Com base nisso, a biblioteca universitária pode obter o melhor aproveitamento dos processos de gestão do conhecimento, usando e reutilizando o conhecimento do indivíduo.

Esse processo de gestão do conhecimento é auxiliado por quatro elementos que formam um suporte organizacional ao processo de gestão do conhecimento, permitindo que o processo se estabeleça e se desenvolva de forma permanente.

As bibliotecas universitárias estão inseridas em instituições de ensino superior que podem já possuir modelos de gestão do conhecimento. Nas que possuem ou os estão desenvolvendo, as bibliotecas podem fazer parte, alinhando os

objetivos estratégicos e os processos para realizar a sua gestão e auxiliar as suas instituições de ensino. Nas que não possuem, a biblioteca universitária pode ser tanto a fomentadora como o embrião para o gerenciamento e o desenvolvimento das práticas de gestão do conhecimento.

Também se pretende com este estudo ocupar um nicho pouco explorado da pesquisa, e da publicação científica, que é o de prover com soluções gerenciais simplificadas, porém eficientes, as bibliotecas universitárias.

Como demonstrado e proposto por este estudo, as iniciativas de gestão do conhecimento têm o potencial de auxiliar as bibliotecas universitárias a identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar e usar o conhecimento e a *expertise* dos seus profissionais e do conhecimento gerado na biblioteca, ajudando a torná-la mais produtiva, operacional, orientada ao usuário e facilitando seu desenvolvimento para a realização de sua função. Mas para isso é necessário que ela trabalhe todos os pontos identificados pelo instrumento, podendo ir além do papel de gerenciar a informação, para gerenciar o conhecimento.

5.2 Sugestões

Ao final deste estudo sugere-se:

- a) O desenvolvimento de estudos que busquem mapear todos os processos internos e externos da biblioteca universitária, como ferramenta de análise para facilitar a aplicação da gestão do conhecimento;
- b) Aplicação do instrumento para diagnóstico proposto em outras bibliotecas, de diferentes instituições, e de diferentes tipos e características.

REFERÊNCIAS

AKERROYD, John. The future of academic libraries. **Aslib Proceedings**, London, v. 53, n. 3, p. 79-84, Mar. 2001.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Outsourcing and privatization in libraries**. Disponível em: <<http://www.ala.org/ala/oif/ifttoolkits/outsourcing/definitions.htm>>. Acesso em: 31 jul. 2004.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Gestão baseada nas competências**. Disponível em: <<http://www.acd.ufrj/sibi/snbu/snbu2000/oralpdf/26.a.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2003.

BARRETO, Auto Rojas. Os trabalhadores do conhecimento: um novo profissional. In: INTERNACIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2001, Curitiba. **Anais...**Curitiba: PUCPR; CITS, 2001.

BELLINGER, Gene. **Knowledge management: emerging perspectives**. Disponível em: <<http://www.libraryhq.com/knowledge.html>> Acesso em: 12 jun. 2004.

BRANIN, Joseph J. **Knowledge management in academic libraries: building the knowledge bank at the Ohio State University**. 2003. Disponível em: <<http://www.lib.ohio-state.edu/KBinfo/KMinacadlib.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2004.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. rev. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução de: The knowledge management fielbook.

BUONOCORE, Domingo. Biblioteca universitária. In: _____. **Dicionário de bibliotecologia**. 2. ed. e aum. Buenos Aires: Marymar, 1976.

BURKER, Peter. **Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. Tradução de: A social history of knowledge.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: Edições UFC; Brasília: Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal, 1981.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; SOUZA, Renato Rocha; LOUREIRO, Rogério. Como implantar gestão do conhecimento. In: CONGRESSO ANUAL DA

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UFSCAR; SBGC, 2002.

CENTRE D'INNOVACIÓ I DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL. **Guia de gestió del coneixement.** Barcelona: Gestión, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003. Tradução de: The knowing organization.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.** Medford, NJ: Asis; Information Today, 1995.

CLARKE, Reginald. Knowledge management in the main library, the University of the West Indies, Trinidad. **Information Development**, v. 20, n. 1, p. 30-35, Apr. 2004.

COSTA, Marília M. Damiani Costa. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional.** 2003. 197 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardenia de. Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004.

CROWLEY, Bill. Tacit knowledge, tacit ignorance, and the future of academic librarianship. **College & Research Libraries**, Chicago, v. 62, n. 6, p. 565-584, Nov. 2001.

CRUZ, Neves Elizabete da; LONGO, Rose Mary Juliano. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. In: INTERNACIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR; CITS, 2001.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000.

DANTE, Gloria Ponjuán. **Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional.** Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Tradução de: Information ecology.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de: Working knowledge.

DI DOMENICO, Adriana; DE BONA, Graciela Susana; FERNÁNDEZ, Oscar Alberto. La inteligência em acción: gestionar por el conocimiento. **Biblios**, Lima, v. 4, n. 15, abr./jun. 2003. Disponível em: <<http://bibliotecas.rcp.net.pe/biblios/>>. Acesso em: 06 dez. 2004.

DODEBEI, Vera Lúcia et al. Bibliotecas universitárias brasileiras: uma reflexão sobre seus modelos. In: CICLO DE ESTUDOS EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 1998, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: SiBI; UFRJ, 1998. Disponível em: <www.sibi.ufrj.br/dodebei.doc>. Acesso em: 13 mar. 2005.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004. 1 CD-ROM.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12. 1 CD-ROM.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em organizações de serviço: o caso das bibliotecas universitárias. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB; UNESP, 2003, p. 1-8.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FERREIRA, Gilda Pires. **A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica.** Recife: Universidade Federal de Pernambuco; Biblioteca Central, 1977.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como**

alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GANDHI, Smiti. Knowledge management and reference services. **The Journal of Academic Librarianship**, New York, v. 30, n. 5, p. 369-381, Sept. 2004.

GAO, Fei; LI, Meng; NAKAMORI, Yoshiteru. Systems thinking on knowledge and its management: systems methodology for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, England, v. 6, n. 1, p. 7-17, 2002.

GARTNER GROUP. **Knowledge management scenario**. Disponível em: <<http://www.gartnergroup.com>>. Acesso em: 01 maio 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GEBERT, Henning et al. Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC BUSINESS, 2., 2002. Taipei, Taiwan. **Anais eletrônicos...** Taipei, Taiwan: [S.l.], 2002. Disponível em: <http://verdi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublRecentEng/8CAD599D280B1F8DC1256E19004F84DC>.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-83, mar./abr. 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, J. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

HAWKINS, Brian. **Libraries, knowledge management and higher education in an electronic environment**. Disponível em: <<http://www.libraryhq.com/knowledge.html>>. Acesso em: 11 jun. 2004.

HERNÁNDEZ BENVENUTO, Rodrigo Ignacio. **Gestão do conhecimento: aplicação de um modelo de aprendizagem organizacional na Biblioteca do Congresso da República do Chile**. 2001. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

IVES, William; TORREY, Bem; GORDON, Cindy. Knowledge management: an emerging discipline with a long history. **Journal of Knowledge Management**, England, v. 1, n. 4, p. 269-274, June 1998.

JANTZ, Rantz. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. **Reference Services Review**, [S.I.], v. 29, n. 1, p. 33-39, Feb. 2001.

KAKABADSE, Nada K.; KAKABADSE, Andrew; KOUZMIN, Alexander. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, England, v. 7, n. 4, p. 75-91, Apr. 2003.

KNOWLEDGE navigation and library services: the proceedings of the first Shanghai International Library Forum. Shanghai: Shanghai Scientific and Technological Literature Publishing House, 2002.

KOENIG, Michael E. D. Knowledge management, user education, and librarianship. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 67., 2001, Boston, USA. **Anais...** Boston, USA: IFLA, 2001. Disponível em: <www.ifla.org/IV/ifla67/papers/085-99e.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2005.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; COSTA, Marília Damiani; BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, Brasília, n. 12, p. 48-56, jul. 2002.

KRUGLIANSKAS, Isak et al. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAMONT, Judith. Knowledge management at your service: new solutions and solutions for librarians. **Searcher: the magazine for database professionals**, [S.I.], v. 12, n. 1, p. 57-61, Jan. 2004.

LOUGHBRIDGE, Brendan. Knowledge management, librarians and information managers: fad or future? **New Library Word**, [S.I.], v. 100, n. 6, p. 245-253, 1999.

MACADAM, Bárbara; FOLGER, Kathleen M.; LOOK, Helen. Creating knowledge facilities for knowledge work in the academic library. **Library Hi Tech**, v. 16, n. 1, p. 91-99, 1998.

MAIA, Carmem. Casa de ferreiro, espeto de pau – a gestão do conhecimento em empresas produtoras de conhecimento. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 4-18.

MAPONYA, Pearl M. **Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries.** Disponível em: <http://www.ukzn.ac.za/departament/data/leap_scecsalpaper.pdf>. Acesso em: 23 set. 2004.

MATIAS, Márcio. **Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade: uma aplicação em sistemas de informação de uma biblioteca universitária.** 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MAURA, Mariano A. La gestión del conocimiento desde una perspectiva educativa. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MULLER, Suzana Pinheiro Machado (Org.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho.** Brasília: Thesaurus, 2004. (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v. 3).

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

McADAM, Rodney; McCREEDY, Sandra. **A critical review of knowledge management models.** The Learning Organization, v. 6, n. 3, p. 91-100, 1999.

McMANUS, Damien; LOUGHBRIDGE, Brendan. Corporate information, institutional culture and knowledge management: a UK university library perspective. **New Library World**, v. 103, n. 1180, p. 320-327, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study application in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004.

MISKIE, Ron. Documentation and training: the foundation of knowledge. **KM Metazine**, [S.l.], n. 2, 1996. Disponível em: <http://www.ktic.com/topic6/12_KMDOC.htm>. Acesso em: 5 mar. 2000.

MURRAY, Peter; MYERS, Andrew. The facts about knowledge. **Information Strategy**, v. 2, n. 7, p. 29-33, Sept. 1997.

NASCIMENTO, Cecília Maria Pereira do et al. Planejamento estratégico na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000.

NEVES, Elisabete da Cruz; LONGO, Rose Mary Juliano. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. In: INTERNACIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2, 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUCPR/CITS, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 11. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de: The knowledge-creating company.

PLAZA, Rosa Tereza Tierno (Coord.). **Gestão de competências no sistema integrado de bibliotecas da USP:** proposta de carreira e perfis profissionais para o pessoal do SIBi/USP. São Paulo, 2003. 28p. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/gestão/PROJ14.htm>>. Acesso em 04 out. 2003.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002. Tradução de: Managing knowledge: building blocks for success.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino; ZARPELON, Márcio Ivanor. Gestão do conhecimento. In: _____. **Dicionário de administração de A a Z.** Curitiba: Juruá, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. Tradução de: Managing today!

RODRIGUES, Cássio. A abordagem processual no estudo da tradução: uma meta-análise qualitativa. **Cadernos de tradução:** o processo de tradução, Florianópolis, 2002, v. 2, n. 10, p. 23-57. Disponível em: <<http://www.nut.ufsc.br/paginas/cadernos/cadernos10.htm>>. Acesso em: 15 maio 2005.

ROWLEY, Jennifer. Knowledge organization for a new millennium: principles and process. **Journal of Knowledge Management**, England, v. 4, n. 3, 2000.

ROWLEY, Jennifer. What is knowledge management? **Library Management**, Bradford, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999.

RUSSO, Mariza (Coord.). Financiamento para bibliotecas universitárias brasileiras. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., 1998, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 1998.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 7 ed. Sao Paulo: Best Seller, 2000.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Data Gama Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000, Jerusalem, Israel. **Anais...** Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acesso em: 07 mar. 2004.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHMIT, Ruth A. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**, v. 37, p. 335-355, 2001.

SOUTHON, Gray; TODD, Ross. **Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflicts**. Disponível em: <<http://alia.org.au/publishing/alj/50.3/full.text/conceptions.challenges.html>>. Acesso em: 29 mar. 2004.

STEVENSON, Janet. **Dictionary of library and information management**. Middlesex: Peter Collin Publishing, 1997.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 143-163.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia**. 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SVEIBY, Karl Eric. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimentos**. 4. ed. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Tradução de The new organizational wealth.

TAN, Wendy. Academic librarians as caring knowledge managers: are we there yet? In: BRIDGES, Karl. (Ed.) **Expectations of librarians in the 21st century**. Westport, Connecticut: Greenwood Press, 2003. p. 139-148.

TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária vista como uma organização social. In: MACHADO, Ubaldino Dantas Machado (Ed.). **Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação**. Brasília: ABDF, 1982. v. 1. p. 73-92.

TARAPANOFF, Kira. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 3-9, jan./jun. 1984.

TARAPANOFF, Kira. Objetivos de biblioteca universitária. **Revista Latinoamericana de Documentación**, Brasília, v. 1, n. 1/2, p. 13-17, enero./dic. 1981.

TARAPANOFF, Kira; KLAES, Rejane Raffo; CORMIER, Patrícia Marie Jeanne. Biblioteca universitária e contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., 1996, Curitiba, **Anais...** Curitiba: UFPR; PUC, 1996. 1 disquete, 3½ pol.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TENG, Sharon; HAWAMDEH, Suliman. Knowledge management in public libraries. **Aslib Proceedings**: new information perspectives, v. 54, n. 3, p. 188-197, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THE ACADEMIC library in the information age: changing roles consortium for educational technology for university systems california state. Disponível em: <www.cetus.org/acad_lib.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2004.

TOWNLEY, Charles T. Knowledge management and academic libraries. **College & Research Libraries**, Chicago, v. 62, n. 1, p. 44-55, Jan. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARIANA. Biblioteca universitária. **[Estrutura organizacional da Biblioteca Universitária da UFSC]**. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em: 01 jun. 2005.

VALA, Jorge. A análise de conteúdo. In: SILVA, Augusto Santos; PINTO, José Madureira (Org.) **Metodologia das ciências sociais**. Lisboa: Afrontamento, 1986.

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITE, Tatiana. Knowledge management in an academic library: based on the case study "KM within OULS". In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, 70., 2004, Buenos Aires, Argentina. **Anais...** Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2004.

WIIG, Karl M. Knowledge management: an introduction perspective. **The Journal of Knowledge Management**, England, v. 1, n. 1, p. 6-14, Sept. 1997.

WIIG, Karl M. **New generation knowledge management: what may we expert?** 2002. Disponível em: <<http://www.kriig.com>>. Acesso: 11 jun. 2004.

WOOD, Patricia A., WALTHER, James H. The future of academic libraries: changing formats and changing delivery. **The Bottom Line**, Bradford, v. 13, n. , p. 173-, 200.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução de: Strategic management: concepts.

APÊNDICE A - Estruturação da pesquisa

OBJETIVO GERAL		QUESTÃO PRINCIPAL DE PESQUISA
Propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias		Como diagnosticar gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias?
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES ESPECÍFICAS	RESULTADOS
Identificar e analisar os modelos de gestão do conhecimento.	Quais os modelos de gestão do conhecimento?	Modelos de gestão do conhecimento.
Definir elementos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.	Quais os elementos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias?	Elementos e requisitos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.
Elaborar um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.	Qual o instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias?	Um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.

Fonte: Adaptado de Costa (2003, p. 184)

APÊNDICE B - Teses e dissertações sobre gestão do conhecimento defendidas em instituições brasileiras

AUTORIA	DATA	TÍTULO	INST.	TIPO-PESQ.
AGUIAR, Einstein Lemos de	1999	Modelagem estratégica da gestão do conhecimento em centros de pesquisas universitários.	UFRJ	Tese
SPRICIGO, Marcos José	1999	Desenvolvimento de habilidades operacionais: uma proposta de gestão do conhecimento operacional.	UFSC	Dissertação
TERRA, Jose Claudio Cyrineu	1999	Gestão do conhecimento aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras	UFMG	Tese
THIVES JUNIOR., Juarez Jonas	1999	Workflow, uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações: estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina - CEE/SC.	UFSC	Dissertação
CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de	2000	Gestão do conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia.	UFSC	Dissertação
CARVALHO, Hélio Gomes de	2000	Inteligência competitiva tecnológica para PMES através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo.	UFSC	Tese
CARVALHO, Rodrigo Baroni de	2000	Aplicações de softwares de gestão do conhecimento tipologia e usos	UFMG	Dissertação
FERNANDES, Marcelo Petulante	2000	Gestão recursos humanos como suporte à gestão do conhecimento nas empresas.	UFRJ	Dissertação
GATTONI, Roberto Luis Capuruço	2000	Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação: um caso prático.	UFMG	Dissertação
GOTTARDO, João Aparecido	2000	A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras: um estudo exploratório.	UFSC	Dissertação
LANDEN, Mauro	2000	Gestão do conhecimento organizacional e tecnologia de informação no suporte à decisão: o planejamento de um Data Warehouse de indicadores sociais sobre a pobreza.	UFRJ	Dissertação
NASCIMENTO, João C. do	2000	Gestão do conhecimento: uma perspectiva cívica de negócios.	UNICAMP	Dissertação
NASCIMENTO, Niraldo Jose do	2000	Avaliação de sites sobre gestão do conhecimento na World Wide Web um estudo exploratório.	UFMG	Dissertação
NEHMY, Rosa Maria Quadros	2000	O ideal do conhecimento codificado na era da informação :o programa de gestão do conhecimento.	UFMG	Tese
NEVES, Mirela das	2000	Análise ergonômica da tarefa como instrumento de reprojeto de atividades para gestão do conhecimento: um estudo de caso.	UFSC	Dissertação
PEREIRA, Ricardo Oliveira	2000	Gestão do conhecimento na indústria: uma proposta de avaliação da gestão do conhecimento para indústria do setor moveleiro da Região Metropolitana de Curitiba.	UFSC	Dissertação
RIBEIRO, Cláudia Regina Barroso	2000	Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento.	UFSC	Dissertação
SOUZA, Andréa Luswarghi de	2000	Reinventando as associações de EAD: gestão do conhecimento e trabalho colaborativo em comunidades virtuais	UFSC	Dissertação

(continua)

Continuação

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo	2000	Cooperação universidade/empresa na pós-graduação contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira.	UFMG	Tese
AMARAL, Claiton Emilio do	2001	Sistematização da gestão do conhecimento técnico na geração de princípios de solução na fase de projeto conceitual de produtos.	UFSC	Dissertação
BENÍTEZ, Zaira Ramos	2001	Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional.	UFSC	Dissertação
BERVIAN, Luciana Merlin	2001	Gestão do conhecimento e mudança estratégica: estudo de caso em um centro tecnológico de Santa Catarina,	UFSC	Dissertação
CARDOSO, Eduardo Schiavone	2001	Pescadores artesanais: natureza, território, movimento social.	USP	Tese
COLAUTO, Romualdo Douglas	2001	Proposta de metodologia de avaliação da gestão do conhecimento para uma empresa do setor comercial.	UFSC	Dissertação
DIAS, Lílian Martins da Motta	2001	A gestão do conhecimento aplicada à análise e construção de programas de pós-graduação-M.Sc.-em engenharia de produção, alinhados com o ambiente 21.	UFRJ	Tese
FONSECA, Maristela Oliveira	2001	Campus virtual: educação à distância como ferramenta para gestão do conhecimento.	UFSC	Dissertação
FRANCO, Eliete de Medeiros	2001	Gestão do conhecimento na construção civil: uma aplicação dos mapas cognitivos na concepção ergonômica da tarefa de gerenciamento dos canteiros-de-obras.	UFSC	Tese
FUTAMI, André Hideto	2001	Um modelo de gestão do conhecimento para a melhoria de qualidade do produto.	UFSC	Dissertação
GROTTO, Daniela	2001	O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovações em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)	UFSC	Dissertação
HERNÁNDEZ BENVENUTO, Rodrigo Ignacio	2001	Gestão do conhecimento: aplicação de um modelo de aprendizagem organizacional na Biblioteca do Congresso da República do Chile 102 p.	UFRJ	Dissertação
LARA, Consuelo Rocha Dutra de	2001	Gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.	UFSC	Dissertação
LEITE, Valeria Fonseca	2001	Gestão do conhecimento em empresas de Itajubá: um estudo exploratório.	UNIFEI	Dissertação
LICHTNOW, Daniel	2001	Desenvolvimento e implementação de um protótipo de ferramenta para gestão do conhecimento em grupos de pesquisa.	UFSC	Dissertação
LINKE, José Carlos	2001	A gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC.	UFSC	Dissertação
MACHADO, Márcia Cristina da Silva	2001	Gestão do conhecimento: as tecnologias, as organizações e o conhecimento como elementos estratégicos de uma nova abordagem em gestão ambiental.	UFRJ	Tese
MAGALHÃES, Teresinha Moreira de (continua)	2001	Gerenciamento de redes X Ensino à distância.	UFSC	Dissertação

Continuação

MURICI, Maria Das Graças	2001	Gestão do conhecimento organizacional na realidade brasileira um estudo de caso.	UFMG	Dissertação
PEDRO, Luiz Antonio	2001	A contribuição da intranet para a construção do conhecimento: uma análise em uma empresa do setor financeiro paranaense, baseado no modelo de Nonaka e Takeuchi.	UFSC	Dissertação
PINTO, André Moreira	2001	Gestão do conhecimento e articulações entre arquitetura organizacional trabalho em grupo e sistemas de informação: um estudo de caso em empresa de telecomunicações.	UFMG	Dissertação
QUEIROZ, Carlos Octávio de Alexandre	2001	Modelo de gestão do conhecimento para empresas de desenvolvimento de software.	UFPB	Dissertação
SANTOS, Zosymo Canto dos	2001	A contribuição da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva na estratégia de produção em curtumes.	UFRGS	Dissertação
TORRADO, Adriana Alice Rubino	2001	Gerencia do conhecimento: estudo na Philips.	FGV/SP	Dissertação
TRISKA, Ricardo	2001	Proposta de uma base de dados institucional para a gestão do conhecimento.	UFSC	Tese
ZANCHIN, Janete	2001	Competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaseos.	UFSC	Dissertação
ZIMETBAUM, Sônia	2001	Modelos de gestão do conhecimento: uma proposta de classificação.	FGV/RJ	Dissertação
ABREU, Maurício Pereira de	2002	Um Estudo classificatório das ferramentas tecnológicas envolvidas em um processo de gestão do conhecimento.	UFRJ	Dissertação
ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drumond de	2002	Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.	UFMG	Dissertação
AUGUSTO, Mabel Alves	2002	O alinhamento estratégico e a gestão do capital intelectual em empresas químicas operando no Brasil.	UFRJ	Dissertação
BORGES, Monica Erichesen Nassif	2002	A informação e o conhecimento na biologia do conhecer: uma abordagem cognitiva para os estudos sobre inteligência empresarial	UFMG	Tese
BRONISLAWSKI, Luiz Antonio	2002	Gestão do conhecimento em agências do Banco do Brasil S.A.: estudo de caso em filiais localizadas na cidade de Curitiba, estado do Paraná	FGV/RJ	Dissertação
CARVALHO, Isamir Machado de	2002	Liderança e criação de conhecimento: aspectos relevantes da liderança para o processo de criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia.	UNB	Dissertação
CHIARELLO, Carlos Iran	2002	Compartilhamento do conhecimento num departamento de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informática: o caso SANEPAR.	UFSC	Dissertação
CONSELHO, Rosemary Bom	2002	Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas.	UFSC	Dissertação
Coutinho, Heitor Leopoldo Nogueira	2002	A estratégia de relacionamento com clientes na indústria.	PUC-MINAS	Dissertação
DAZZI, Márcia Cristina Schiavi	2002	A influência do capital de liderança na transformação organizacional rumo à gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma empresa catarinense.	UFSC	Dissertação

(continua)

Continuação

EVANGELISTA, Janete Gonçalves	2002	Gestão do conhecimento formas de apropriação analisadas em pesquisas sobre a Fiat Automóveis – Betim.	UFMG	Dissertação
FANDIÑO, Antonio Martinez	2002	Gestão do conhecimento no sistema bancário interface da liderança com a cultura organizacional dimensões para as melhorias do desempenho dos processos.	UFRJ	Tese
FERNANDES, Lucia Regina Rangel de Moraes Valente	2002	A gestão do conhecimento aplicada à biodiversidade com foco em plantas medicinais brasileiras.	UFRJ	Tese
GUERRA, Renata De Souza	2002	Gestão do conhecimento e gestão pela qualidade total: uma análise comparativa a partir da experiência da Construtora Andrade	UFMG	
LIRA, Luiz Roberto de Souza	2002	Uso de tecnologia da informação para gerenciar conhecimento em segurança pública: um estudo de caso.	UFSC	Dissertação
LORENZINI, Roberto	2002	Mapeamento e disseminação do conhecimento: um estudo na área operacional de uma empresa de telecomunicações.	UFRGS	Trabalho de conclusão/Dissertação
LOUREIRO, Guilherme Macedo de Souza	2002	Sistemas de gerenciamento na nova economia.	FGV/SP	Tese
MACCARI, Émerson Antônio	2002	Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior.	FURB	Dissertação
MATHEUS, Leandro de Freitas	2003	Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico-financeira: um estudo exploratório em dez usinas paulistas.	USP	Dissertação
MENDES, Cinthia da Cunha	2002	Proposta de configuração de indicadores para avaliação dos ativos de conhecimento em uma instituição de ensino superior: um estudo de caso do Instituto de Ensino Superior FUCAT/CESF.	UFSC	Dissertação
MICHEL, Maria Helena	2002	Informação. Estudo da influência da cultura organizacional no comportamento informacional dos usuários do sistema de informações acadêmicas da UFMG: um estudo de caso.	UMFG	Dissertação
NAIME, Andréia Gonçalves Gomes	2002	Gestão do conhecimento: proposta de um modelo aplicável às agências de correios.	UFRGS	Dissertação
PARRINI, Esther	2002	Gestão do conhecimento no suporte a decisão em ambiente.	UFRJ	Dissertação
PEREIRA, Sandra Leandro	2002	Metodologia de articulação do conhecimento organizacional fundamentada em processo criativo.	UFSC	Tese
PIETROVSKI, Eliane Fernandes	2002	A gestão do conhecimento e a cooperação universidade-empresa: o caso da unidade de Ponta Grossa do CEFET-PR.	UFSC	Dissertação
PINHEIRO, Marcus Túlio de Freitas	2002	Análise do conhecimento gerado na organização e sua influência na eficácia da gestão: estudo de caso.	UFSC	Dissertação
PINTO, Liliam Pacheco	2002	A interpretação da informação oriunda do ambiente externo por gerente.	UFMG	Dissertação
RAMAL, Silvina Ana	2002	O impacto da política de aprendizagem e criação de conhecimento no desempenho das empresas.	PUC-RIO	Dissertação

(continua)

Continuação

ROSSATTO, Maria Antonieta	2002	Uma proposta de gestão do conhecimento.	UFRJ	Tese
SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro	2002	O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil.	USP	Dissertação
SANTOS, Paula Xavier dos	2002	Gestão do conhecimento das práticas científicas: a construção de redes de informações estratégicas para a legitimação dos campos científicos.	UFRJ	Tese
SILVA, Sérgio Luis da	2002	Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos.	USP	Tese
SILVEIRA, Paola Gomes da	2002	O gerenciamento da informação no contexto de projetos: estudo de práticas em empresas brasileiras.	UFMG	Dissertação
SOUSA, Alair Domingues de	2002	As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas: o Ministério da Justiça.	FGV/RJ	Dissertação
THIEL, Edeltraut Eyng	2002	Proposta de modelo de implantação de um projeto de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais.	UFSC	Dissertação
ARNOSTI, José Carlos Melchior	2003	Capital intelectual: modelos de mensuração: estudo de caso da implantação do balanço intelectual da companhia paulista de trens metropolitanos – CPTM.	FACESP	Dissertação
BARATA, Antonio João Correa	2003	Diagnóstico e proposição de ações em gestão do conhecimento, visando ao Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.	UNICAMP	Dissertação
BETTINI, Humberto Filipe de Andrade Januário	2003	Importância e funcionalidade da gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva: análise de um caso – o Grupo Lufthansa.	UNICAMP	Dissertação
BONIN, Paulo	2003	A gestão do conhecimento para inovação nas empresas do setor de software da região de Blumenau.	FURB	Dissertação
BRESSAN, Cristina	2003	Gestão do conhecimento: um estudo exploratório numa empresa de consultoria	FGV/SP	Dissertação
CAMPOS, Marcelo Moreira	2003	Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal em Brasília: um estudo exploratório.	UNB	Dissertação
CASSARÁ, Antonio Carlos	2003	A valorização das relações sociais como alternativa para a melhoria de desempenho em empresas públicas – estudo de caso realizado no Centro de Ciência e Tecnologia de Materiais, (CCTM)-IPEN.	USP	Dissertação
COLMANETTI, Andréa Luisa Veludo	2003	O uso da tecnologia da informação para promover a gestão do conhecimento: identificação de requisitos para a proposição de um modelo.	USP	Dissertação
COSTA, Marília Maria R. Damiani	2003	Procedimentos para aplicação de mapas semânticos com estratégia para a criação do conhecimento	UFSC	Tese
DELÍVIO, Wagner Cordeiro	2003	Avaliação de uma intranet acadêmica como ferramenta de disseminação de informações em um curso de pós-graduação: estudo de caso.	UFSC	Dissertação
FERREIRA, Laura Aguiar (continua)	2003	O CRM sob a ótica da gestão de conhecimentos: uma avaliação de soluções.	UFMG	Dissertação

Continuação

FRANCINI, William Sampaio	2003	A gestão do conhecimento: uma análise através de estudo de caso.	FGV/SP	Dissertação
FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão	2003	Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento.	UFSC	Tese
JANINI, Renata	2003	Gestão por competências: uma contribuição para obter e manter um desempenho superior.	FGV/SP	Dissertação
MARTINS, Osmar da Cruz	2003	A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento.	UFSC	Dissertação
MATIAS, Márcio	2003	Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade: uma aplicação em um sistema de recuperação de informação de uma biblioteca Universitária.	UFSC	Tese
MOLLERSTRAND, Riccardo Jorgen	2003	Gestão do conhecimento: o impacto das diferenças culturais na gestão do conhecimento das empresas	FGV/SP	Dissertação
NASCIMENTO, Carlos Eduardo Previtali	2003	Gestão do conhecimento: um estudo exploratório sobre a sua presença em empresas têxteis do médio e grande porto do Vale do Itajaí.	FURB	Dissertação
OLIVEIRA, José Roberto Monteiro de	2003	Modos empregados por uma empresa de produtos injetados plásticos para gerenciar o seu conhecimento. Disponível: o caso da Multibrás da Amazônia S. ^a	UFSC	Dissertação
ORSI, Ademar	2003	Incorporação de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas.	USP	Dissertação
PAIVA JÚNIOR, Edoson Ribeiro	2003	Proposta de um plano de ação em gestão do conhecimento para departamentos de tecnologia da informação: estudo de caso.	UFSC	Dissertação
PILLOTTO, Silvia Sell Duarte	2003	O conhecimento sensível nos processos decisórios da gestão.	UFSC	Tese
PONCHIROLLI, Osmar	2003	A importância do capital humano na gestão estratégica do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo.	UFSC	Tese
REIS, Zaida Cristiane dos	2003	Elementos de gestão do conhecimento em uma ferramentaria: um estudo de caso.	UFRGS	Trabalho de conclusão/Dissertação
RICCIARDI, Rita Izabel	2003	Análise dos conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios de conhecimento – o estudo do Centro de Radiofarmácia do IPEN.	USP	Dissertação
ROCHA, Roberto Rego Vieira da	2003	Elaboração e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica.	UFRGS	Dissertação
RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos	2003	Indicadores de engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão do conhecimento.	UFSC	Tese
SAMPAIO, Jonice de Oliveira	2003	Epistheme: um ambiente de gestão de conhecimento científico.	UFRJ	Dissertação
SANTA EULALIA, Elaine Paiva Mosconi de	2003	Experiências de uma comunidade de prática sobre desenvolvimento de produto: iniciativas e tecnologia promovendo aprendizagem e criação de conhecimentos.	USP	Dissertação

(continua)

Continuação

SAVI, Antonio Francisco	2003	Sistema para auxílio à recuperação contextualizada de informações em soluções de apoio à gestão do conhecimento.	USP	Dissertação
SELEME, Acyr	2003	Proposta de gestão do conhecimento orientada pelas condições organizacionais de contorno.	UFSC	Tese
SETTE, Carlos Roberto	2003	A qualidade da informação nas organizações em processo de mudança: um estudo de caso em indústrias de massas alimentícias da cidade de Bauru.	UMESP/MAR	Dissertação
SILVA, Cleide Maria da	2003	A gestão do conhecimento: obtenção e disseminação, estudo de caso em uma empresa fabricante de móveis rústicos.	USP	Dissertação
SILVA, Natacha Bertoia da	2003	Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios.	USP	Dissertação
SOUTO, Maria do Socorro Márcia Lopes	2003	Gestão do conhecimento: um estudo exploratório sobre práticas gerenciais em empresas de construção.	UFSC	Tese
SOUZA, Gleison dos Santos	2003	Representação da distribuição do conhecimento, habilidades e experiências através da estrutura organizacional.	UFRJ	Dissertação
STRAUHS, Faimara do Rocio	2003	Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia.	UFSC	Tese
VITELLI, Ana Paula Dente	2003	As universidades corporativas e sua contribuição para a gestão do conhecimento nas organizações.	FGV/SP	Dissertação
CRUZ, Wilson Kniphoff da	2004	Modelo de gestão da produção e da disseminação do conhecimento nas universidades brasileiras	UFSC	Tese
GONÇALO, Cláudio Reis	2004	Modelo das barreiras cognitivas para o uso da inteligência organizacional através de estratégia de conhecimento.	UFSC	Tese
PAIXÃO, Ricardo Luís.	2004	Gestão do conhecimento: estudo de casos no setor público.	UFRJ	Dissertação
RODRIGUES, Blenda de Campos	2004	Gestão de competências baseada em logísticas de serviços de implantação de produtos "E".	UFSC	Tese
VILLARDI, Beatriz Quiroz	2004	Um estudo reflexivo sobre microprocessos de aprendizagem e mudança coletiva docente com a aprendizagem e mudança organizacional resultantes: para uma gestão sustentável do desenvolvimento de docentes em instituições de educação superior privada em administração.	PUC-RJ	Tese

APÊNDICE C - Carta de apresentação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Ciências da Educação
Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação

Prezado Sr.(a),

Esta pesquisa pretende propor um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em biblioteca universitária, possibilitando e auxiliando na discussão da implementação da proposta de gestão do conhecimento nestas unidades de informação.

A intenção é verificar se o requisito adotado para cada tópico promoverá o gerenciamento do conhecimento organizacional da biblioteca com o intuito de aprimorar os serviços informacionais.

Agradeço, assim, sua cooperação no preenchimento deste instrumento de pesquisa, pedindo a sua sinceridade e honesta opinião em relação aos questionamentos a serem preenchidos, de modo que a análise dos dados possa espelhar a realidade acerca da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, de acordo com a sua percepção.

Certo da sua indispensável participação agradeço pela atenção e colaboração dispensada.

Atenciosamente,

Gardênia Castro
Mestranda em Ciência da Informação do PGCIN/UFSC
gardeniacastro@terra.com.br