



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA**

**CARLOS HENRIQUE DA SILVA SOUSA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE DE BIBLIOTECAS DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ: UMA  
PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO**

**JUAZEIRO DO NORTE-CE  
2017**

CARLOS HENRIQUE DA SILVA SOUSA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE DE BIBLIOTECAS DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ: UMA PROPOSTA  
DE IMPLEMENTAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Biblioteconomia.

**Área de Concentração:** Biblioteconomia na Sociedade Contemporânea.

**Linha de Pesquisa:** Produção, Comunicação e Uso da Informação.

**Orientadora:** Prof<sup>ra</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cleide Rodrigues Bernardino.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**  
**Ficha catalográfica elaborada por Carlos Henrique da Silva Sousa CRB-3/ 1042**

---

S725g    Sousa, Carlos Henrique da Silva  
          Gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará: uma proposta de implementação. / Carlos Henrique da Silva Sousa. - 2017.  
          114f. : il. color., enc. ; 30 cm.

          Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia, 2017.

          Área de Concentração: Biblioteconomia na Sociedade Contemporânea.

          Linha de Pesquisa: Produção, Comunicação e Uso da Informação.

          Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Cleide Rodrigues Bernardino.

          1. Gestão do Conhecimento 2. Rede de Bibliotecas 3. Sistema de Bibliotecas 4. Instituto Federal do Ceará (IFCE) I. Título.

CDD 025

---

CARLOS HENRIQUE DA SILVA SOUSA

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA REDE DE BIBLIOTECAS DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO CEARÁ: UMA PROPOSTA  
DE IMPLEMENTAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Biblioteconomia.

**Área de Concentração:** Biblioteconomia na Sociedade Contemporânea.

**Linha de Pesquisa:** Produção, Comunicação e Uso da Informação.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Maria Cleide Rodrigues Bernardino

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Maria Cleide Rodrigues Bernardino  
Orientadora (PPGB/UFCA)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Marta Ligia Pomim Valentim UNESP  
Membro Externo (PPGCI/UNESP)

---

Prof. Dr. Jonathas Luiz Carvalho Silva  
Membro Interno (PPGB/UFCA)

---

Prof. Dr. David Vernon Vieira  
Suplente (PPGB/UFCA)

A Deus.

À minha esposa, Clara Núbia.

Aos meus pais, Francisco Cosmo (*in memoriam*)  
e Luiza Maria.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de vida, amor e luz, que guia todos os meus passos e me sustenta em sua infinita misericórdia.

À minha amada esposa Clara Núbia, pela compreensão, apoio, incentivo e carinho constantes.

Aos meus pais, Francisco Cosmo (*in memoriam*) e Luiza Maria, pela formação do meu caráter.

Ao meu tio Antonio Paulo, pelos seus incentivos e ensinamentos que me ajudaram a chegar onde estou.

À minha orientadora, Cleide Bernardino, por ter aceito meu projeto de pesquisa e me guiado na concretização deste trabalho.

Aos professores Jonathas Carvalho e Marta Valentim, componentes da banca examinadora, pelas valiosas contribuições na qualificação e defesa.

Aos professores do PPGB, que nos transmitiram com abnegação conhecimentos necessários para a construção desta caminhada.

Aos colegas da turma do PPGB, pelos ricos debates, reflexões e permuta de ideias durante a jornada e que se tornaram amigos queridos.

À Iza Leite, funcionária do PPGB, sempre solícita e prestativa em nossas solicitações.

Aos gestores da rede de bibliotecas do IFCE que, gentilmente, responderam ao questionário desta pesquisa.

À Direção do IFCE – *Campus* Fortaleza, pelo apoio concedido para cursar e concluir este Mestrado.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

(Peter Drucker)

## RESUMO

Este estudo aborda a gestão do conhecimento como modelo gerencial, verificando se as ações da rede de bibliotecas de um Instituto Federal, especificamente no âmbito de seu sistema de bibliotecas, estão voltadas a essa prática organizacional. Como problema de pesquisa, busca-se confirmar se a gestão do conhecimento promove uma gestão mais integradora no que tange ao compartilhamento do ativo de conhecimento existente, visando à construção de novos conhecimentos e ao aumento da capacidade de resposta às demandas institucionais na rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará. O objetivo geral é estabelecer um modelo de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará. E os objetivos específicos são baseados em: identificar e analisar os principais modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura nacional e internacional; verificar as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará; e elaborar um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará. Para tanto, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, exploratória, de cunho quali-quantitativa, valendo-se do estudo de caso de um sistema de bibliotecas de uma instituição de ensino superior. Por meio das técnicas de coleta de dados (revisão de literatura, observação direta e aplicação de questionário), foi possível identificar seis modelos de gestão do conhecimento, optar por um deles, adaptá-lo e inquirir os gestores das bibliotecas sobre as ações de gestão do conhecimento em seu sistema de bibliotecas. Com os dados coletados, foi utilizado o Microsoft Excel 2016 para a tabulação, a geração de gráficos e a avaliação estatística das respostas objetivas. A análise e interpretação dos dados ocorreram mediante a técnica de análise de conteúdo categorial, em que as categorias e subcategorias verificadas no estudo são adaptações referentes aos elementos e requisitos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, propostas por Castro (2005), buscando averiguar o perfil dos respondentes, a gestão estratégica da biblioteca, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais. Os resultados obtidos indicam que o sistema de bibliotecas em estudo possui iniciativas incipientes de gestão do conhecimento, necessitando com urgência formalizar seus processos, alinhar o planejamento estratégico às práticas de gestão do conhecimento, mapear seus conhecimentos e competências, bem como desenvolver procedimentos e metodologias que facilitem esse trabalho. A partir dos resultados encontrados, um modelo de gestão do conhecimento foi proposto para a rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará. Com base na fundamentação teórico-empírica e nos resultados da pesquisa, fica evidente a importância que a temática possui no contexto das organizações, revelada através de diferentes conceitos, teorias e modelos registrados na literatura científica, que procuram constantemente explicar o gerenciamento do conhecimento em qualquer ambiente organizacional e a transferência do conhecimento individual para o conhecimento organizacional, visando ao aumento de competitividade e inovação.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Rede de Bibliotecas. Sistema de Bibliotecas. Instituto Federal do Ceará (IFCE).



## ABSTRACT

This study deals with knowledge management as a managerial model, verifying if the actions of the network of libraries of a Federal Institute, specifically within its system of libraries, are directed to this organizational practice. As a research problem, it is sought to confirm if knowledge management promotes a more integrative management regarding the sharing of existing knowledge assets, aiming at building new knowledge and increasing the capacity to respond to institutional demands in the library network of the Federal Institute of Ceará. The general objective is to establish a knowledge management model for the library network of the Federal Institute of Ceará. And the specific objectives are based on: identifying and analyzing the main models of knowledge management existing in the national and international literature; verify the actions directed to the knowledge management in the library network of the Federal Institute of Ceará; and to elaborate a conceptual model of knowledge management applied to the library network of the Federal Institute of Ceará. In order to do so, the research is characterized as descriptive, exploratory, and qualitative, using a case study of a library system of a higher education institution. By means of data collection techniques (literature review, direct observation and questionnaire application), it was possible to identify six models of knowledge management, to choose one of them, to adapt it and to inquire the managers of the libraries about the management actions of knowledge in your Library System. With the data collected, Microsoft Excel 2016 was used for tabulation, generation of graphs and statistical evaluation of objective responses. The analysis and interpretation of the data occurred through the technique of categorical content analysis, in which the categories and subcategories verified in the study are adaptations referring to the elements and requirements for knowledge management in university libraries, proposed by Castro (2005), seeking to find out the profile of the respondents, the strategic management of the library, the processes of knowledge management and organizational support. The results indicate that the Library System under study has incipient initiatives of knowledge management, urgently requiring formalization of its processes, aligning strategic planning with knowledge management practices, mapping its knowledge and skills, as well as developing procedures and methodologies that Facilitate this work. From the results found, a knowledge management model was proposed for the library network of the Federal Institute of Ceará. Based on the theoretical-empirical foundation and the results of the research, the importance that the thematic has in the context of the organizations, revealed through different concepts, theories and models registered in the scientific literature, that constantly seek to explain the management of knowledge in any organizational environment and the transfer of individual knowledge to organizational knowledge, aiming at increasing competitiveness and innovation.

**Keywords:** Knowledge Management. Network of Libraries. System of Libraries. Federal Institute of Ceará (IFCE).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dados, informação e conhecimento .....	25
Figura 2 – Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento .....	29
Figura 3 – Duas dimensões da criação do conhecimento .....	35
Figura 4 – Criação do conhecimento na organização .....	35
Figura 5 – Quatro modos de conversão do conhecimento .....	36
Figura 6 – Espiral do conhecimento .....	38
Figura 7 – Espiral da criação do conhecimento organizacional .....	39
Figura 8 – Modelo de processo da gestão do conhecimento .....	40
Figura 9 – As sete dimensões da gestão do conhecimento .....	42
Figura 10 – Modelo genérico de gestão do conhecimento .....	48
Figura 11 – Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento.....	51
Figura 12 – Meio ambiente organizacional da biblioteca.....	59
Figura 13 – Relações da biblioteca com o meio ambiente.....	59
Figura 14 – Elementos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	69
Figura 15 – Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária.....	69
Figura 16 – Distribuição das bibliotecas do IFCE por <i>campi</i> .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aplicação dos requisitos da gestão estratégica do SIBI.....	83
Gráfico 2 – Aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento.....	84
Gráfico 3 – Aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento .....	86
Gráfico 4 – Aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento ..	87
Gráfico 5 – Aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento.	88
Gráfico 6 – Aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento.....	89
Gráfico 7 – Aplicação dos requisitos da cultura organizacional .....	90
Gráfico 8 – Aplicação dos requisitos da gestão de pessoas.....	91
Gráfico 9 – Aplicação dos requisitos da estrutura organizacional .....	92
Gráfico 10 – Aplicação dos requisitos da tecnologia da informação .....	93
Gráfico 11 – Valor médio geral das amostras por categoria .....	94
Gráfico 12 – Proposta de modelo de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do IFCE.....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do conhecimento explícito e tácito.....	26
Quadro 2 – Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento .....	28
Quadro 3 – Abordagens e definições sobre gestão do conhecimento .....	31
Quadro 4 – Requisitos das dimensões da gestão do conhecimento com base em Terra .....	44
Quadro 5 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento .....	51
Quadro 6 – Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias .....	61
Quadro 7 – Elementos e requisitos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	70
Quadro 8 – Categorias e subcategorias de análise da pesquisa.....	78

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BU	Biblioteca Universitária
FEBAB	Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários
GC	Gestão do Conhecimento
IES	Instituições de Ensino Superior
IFCE	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SIBI/IFCE	Sistema de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
TI	Tecnologia da Informação
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFCA	Universidade Federal do Cariri

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO</b> .....	21
<b>3 GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	27
<b>3.1 Abordagens Conceituais</b> .....	27
<b>3.2 Modelos de Gestão do Conhecimento</b> .....	34
<b>4 BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÊMICAS</b> .....	55
<b>4.1 Bibliotecas dos Institutos Federais como Organizações do Conhecimento</b> .....	55
<b>4.2 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Técnico-Acadêmicas</b> .....	60
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	73
<b>5.1 Caracterização da Pesquisa</b> .....	73
<b>5.2 Delimitação do Objeto de Pesquisa</b> .....	75
<b>5.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados</b> .....	77
<b>5.4 Limitações da Pesquisa</b> .....	79
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	80
<b>6.1 Caracterização do Sistema de Bibliotecas do IFCE</b> .....	80
<b>6.2 Perfil do Respondente</b> .....	82
<b>6.3 Gestão Estratégica do Sistema de Bibliotecas</b> .....	83
<b>6.4 Processo de Gestão do Conhecimento</b> .....	84
<b>6.5 Suportes Organizacionais</b> .....	90
<b>6.6 Resultados da Pesquisa</b> .....	93
<b>6.7 Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento à Rede de Bibliotecas do IFCE</b> ....	95
<b>7 CONCLUSÕES</b> .....	99
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	104
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento tem sido uma questão central para todas as sociedades, foco de trabalho, desde a antiguidade, de muitos filósofos, teólogos, cientistas e humanistas. Mas só recentemente, no final do Século XX, as organizações perceberam a sua importância como valioso recurso estratégico para o desenvolvimento de sujeitos, empresas e todo o mundo dos negócios.

O uso do conhecimento como fundamento estratégico tem sido largamente aplicado pelas organizações nas últimas décadas, tornando-se cada vez mais o seu principal ativo. Drucker (2000) afirma que vivemos na chamada “era do conhecimento”, em que o conhecimento é o bem de capital mais importante das empresas que pretendem sobreviver nessa nova realidade.

O anseio por inovação e o diferencial competitivo fazem com que as organizações necessitem buscar o conhecimento como fonte de recurso inesgotável, a fim de gerenciar informações para subsidiar a criação de conhecimentos, como também de gerenciar os ambientes para criação e compartilhamento desse bem intangível, considerado chave para o alcance de objetivos.

A gestão do conhecimento (GC) aumenta o valor organizacional e ajuda a alcançar os seus objetivos quando compartilha todos esses conhecimentos e *expertises* para toda a organização, tornando-os utilizáveis (CASTRO, 2005).

Nesse sentido, a gestão do conhecimento pode ser vista como um modelo gerencial incorporado às empresas como modo de trabalhar o seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento de seus colaboradores, visando à criação, ao compartilhamento e ao uso de novos conhecimentos para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais.

Choo (2006) afirma que a gestão do conhecimento pode dotar as organizações de competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, suas rotinas e suas experiências para se adaptarem às constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levem em direção a seus objetivos.

A gestão orientada ao conhecimento visa, conforme Siqueira (2005), proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à empresa e contribuirá para o alcance de suas metas e objetivos. Corroborando com esse pensamento, César (2014) indica que, para permitir que as organizações possam se aperfeiçoar de maneira contínua e inovadora, é necessário desenvolver as práticas de gestão

do conhecimento com objetivo de apoiar o planejamento estratégico e tomar as melhores decisões para obter vantagem competitiva junto ao mercado.

As organizações que podem ser consideradas como organizações do conhecimento, ou seja, as que atuam com base no conhecimento, baseiam “[...] suas ações numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros” (CHOO, 2003, p.31).

Sendo as Instituições de Ensino Superior (IES) 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 uso do capital intelectual deixa de ser mero discurso e passa a ser uma necessidade para uma prática integradora das ações cotidianas (COLLIER, 1994 apud McMANUS; LOUGHRIDGE, 2002).

Terra (2003, p.157) nos diz que “[...] as instituições de ensino possuem potencial científico e tecnológico e estão caminhando na mesma direção das organizações empresariais, que tendem a se diferenciar umas das outras por aquilo que sabem e como utilizam o que sabem”. Assim, na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (composta pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia), especialmente em suas bibliotecas, essa tendência não é diferente.

A procura pela adequação ao novo contexto flexível e dinâmico da Rede Federal a tem levado a refletir sobre suas estratégias, táticas e operações de atuação, evidenciando cada vez mais para o estabelecimento de redes cooperativas, parcerias e estruturação de modelos de gestão mais flexíveis (gestão participativa), apoiados no planejamento estratégico e na busca pela qualidade de seus produtos e serviços.

Maia (2003, p.7, grifo nosso) propõe que:

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**.

Teixeira (2015, p.17) ressalta que “[...] o ambiente acadêmico é voltado para a geração e disseminação de conhecimentos e informação com seu caráter de transformação e inovação por meio do ensino, pesquisa e extensão”. É caracterizado pela produção, comunicação e uso de conhecimentos e informação.



Nesse contexto, encontram-se as bibliotecas técnico-acadêmicas dos institutos federais, que podem oferecer vantagem competitiva através da gestão do conhecimento, potencializando a qualidade de seus serviços e a produtividade de suas instituições. Elas são equiparadas às bibliotecas universitárias, pois promovem a aprendizagem dos usuários externos (alunos, professores, pesquisadores e técnicos administrativos), contribuem para a geração do conhecimento científico e tecnológico e são, por natureza, consideradas como organizações do conhecimento.

Todavia, elas devem também promover o processo de criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento organizacional no desempenho de suas funções gerenciais, tendo como alvo os usuários internos (bibliotecários e auxiliares) (MARQUES JÚNIOR, 2010). E, de acordo com Valentim (2008, p.7), “[..] a informação considerada insumo para a construção de conhecimento necessita de ações específicas que deem conta de todas as atividades inerentes a esse processo de gestão, cujo impacto no ambiente organizacional é significativo para o desenvolvimento”.

O sucesso dessas bibliotecas vai depender das competências e habilidades na utilização da informação e do conhecimento de suas equipes de colaboradores para atender melhor às necessidades da comunidade técnico-acadêmica.

Os bibliotecários gestores devem fazer uso de novas maneiras de gerenciar e de tecnologias, a fim de contemplar todas as necessidades informacionais da comunidade que atendem. Assim, o profissional bibliotecário atua nesse cenário de modo mediador entre as fontes disponibilizadas pelo ambiente de informação (biblioteca) e o usuário.

Rostirolla (2006, p.18) nos diz que: “[...] Essa mediação requer ações e decisões do bibliotecário nos diferentes processos realizados na biblioteca, bem como o uso da tecnologia da informação para facilitar o processamento e a transferência da informação ao usuário”.

Na atuação dessas atividades, a biblioteca concentra em seus bibliotecários conhecimentos sobre as fontes de informação, os usuários, os processos de tratamento da informação e as estratégias de busca de informações em bases de dados, que nem sempre estão explicitados e que poderiam subsidiar a inovação, os novos serviços, bem como a criação de novos conhecimentos (CASTRO, 2005).

Com base no exposto, o grande desafio que se apresenta às bibliotecas técnico-acadêmicas são as ações voltadas para a gestão do conhecimento, no sentido de utilizar mecanismos que estimulem e facilitem a criação, o armazenamento, o compartilhamento e o uso do conhecimento de modo a ampliar a sua competitividade, objetivando aperfeiçoar processos e produtos para melhor cumprir o seu papel.

Apesar de a GC ter surgido sob a perspectiva das organizações empresariais, suas contribuições extrapolam esses limites, podendo ser aplicadas a outros contextos que não o original. Consideramos como um deles o ambiente técnico-acadêmico, representado principalmente pelos institutos federais e que foi discutido nesta pesquisa pelo viés da rede de bibliotecas de um deles.

Na literatura, apesar do tema ser abordado desde o começo dos Anos 2000, ainda são escassos os estudos sobre gestão do conhecimento no âmbito das bibliotecas, sobretudo a dos Institutos Federais.

A partir das considerações, a presente pesquisa visou estudar a gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), através do “olhar” de seus gestores, com foco na proposição de um modelo de GC baseado nos estudos de autores consagrados ao tratar do assunto, como Nonaka, Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000), Stollenwerk (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002) e principalmente no modelo de Castro (2005), que estabelece os elementos básicos para GC em bibliotecas universitárias.

Para isso, foi utilizada uma ferramenta de análise para diagnóstico da gestão do conhecimento em seu Sistema de Bibliotecas (SIBI). Tal ferramenta foi uma adaptação que fizemos para a realidade da rede de bibliotecas do IFCE, do instrumento de diagnóstico criado por Castro (2005) para aplicação em bibliotecas universitárias.

O instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas universitárias verifica a situação atual da biblioteca com base em determinados requisitos (gestão estratégica, processo de GC e suportes organizacionais) para que se possa realizar, na etapa seguinte, ações específicas que orientem a implementação da GC na organização.

Como problema de pesquisa, vislumbra-se a necessidade de implementar um modelo de gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do IFCE como uma prática de gestão organizacional, no âmbito do seu Sistema de Bibliotecas (SIBI), que facilite a promoção de uma visão integradora do gerenciamento e compartilhamento de todo o seu ativo de informação e conhecimento, tendo como finalidades promover a criação de novos conhecimentos, aumentar a capacidade de resposta às demandas institucionais, bem como da comunidade técnico-acadêmica.

Assim sendo, formulou-se a seguinte questão, que norteou toda a pesquisa:

**A gestão do conhecimento pode promover uma gestão mais integradora no que tange ao compartilhamento do ativo de conhecimento existente, visando à construção de novos conhecimentos e ao aumento da capacidade de resposta às demandas institucionais no âmbito da rede de bibliotecas do IFCE?**

A pesquisa justifica-se a partir da relevância do tema para as bibliotecas das Instituições de Ensino Superior e para a área da Ciência da Informação.

A Ciência da Informação deve se preocupar com os fenômenos relacionados à gestão do conhecimento, pois a informação é insumo para a geração de conhecimento, e este só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma (VALENTIM, 2008).

Castro (2005) lista as seguintes vantagens da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:

- 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 apud CASTRO, 2005).

As vantagens propiciadas pela gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias são também válidas e aplicáveis às bibliotecas dos Institutos Federais, considerando evidentemente as diferenças, particularidades e autonomia de cada tipo de biblioteca. De acordo com Teixeira (2015), as bibliotecas dos Institutos Federais, do mesmo modo que as bibliotecas ligadas às universidades, têm grande importância no campo da educação e formação profissional, visto que se integram à instituição de ensino e complementam os conhecimentos ministrados por meio do currículo dos cursos. Segundo a autora, são centros de atividade intelectual nos quais professores e alunos atuam juntos.

Acreditamos que a GC é a base para o alcance da excelência na organização bibliotecária e seus serviços no IFCE, proporcionando-lhe vantagem competitiva que a diferencie das demais instituições de ensino superior.

A rede de bibliotecas do IFCE, como parte integrante de uma instituição de ensino superior, deve estar preparada para atuar nos processos e projetos da organização, como também desenvolver seus próprios projetos e modelos de GC.

Apesar de as bibliotecas reconhecerem a importância e o imperativo da GC, engajando-se em projetos e atividades ligadas ao processo, poucas a tomaram como um fator diferencial e estratégico em sua filosofia organizacional. Nessa perspectiva, esta pesquisa contribui para as discussões da temática da gestão do conhecimento nas instituições de ensino superior com foco nas bibliotecas técnico-acadêmicas.

O objetivo geral da pesquisa é estabelecer um modelo de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) identificar e analisar os principais modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura nacional e internacional;
- b) verificar as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do IFCE;
- c) elaborar um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à rede de bibliotecas do IFCE.

O objetivo geral e o específico partem das seguintes premissas:

- a) a gestão do conhecimento contribui de maneira satisfatória para agregar valor aos serviços prestados pelas bibliotecas técnico-acadêmicas do IFCE;
- b) a prática de gestão do conhecimento cria um clima organizacional voltado à comunicação, à inovação e à articulação de ideias e linguagem comum aos envolvidos no processo.

O trabalho está estruturado em sete seções de maneira a facilitar a organização de seus temas e subtemas e na compreensão de seu conteúdo.

Na **primeira seção**, apresenta-se a introdução ao assunto, o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a estruturação do estudo.

Na **seção dois**, inicia-se a base teórica que fundamenta a presente pesquisa, explorando os conceitos e as diferenças entre dados, informação e conhecimento para o pleno entendimento de como se desenvolve a gestão do conhecimento no ambiente organizacional.

As abordagens conceituais da gestão do conhecimento, bem como alguns modelos identificados na literatura nacional e internacional, são apresentadas na **seção três**.

Na **seção quatro**, dando continuidade à fundamentação teórica, apresenta-se as bibliotecas dos institutos federais como organizações do conhecimento e a gestão do conhecimento em seu âmbito, incluindo a apresentação do modelo de GC desenvolvido por Castro (2005), especificamente para as bibliotecas universitárias.

A **seção cinco** apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa: **caracterização da pesquisa** (descritiva-exploratória, de natureza quali-quantitativa, fazendo-se uso do estudo de caso), **delimitação** (Sistema de Bibliotecas do IFCE e, como amostra de pesquisa, gestores das bibliotecas que compõem o sistema), **técnicas de coleta** (revisão de literatura, observação e aplicação de questionário), **análise dos dados** (através da técnica de Análise de Conteúdo Categórica) e **limitações da pesquisa** (técnicas de coleta e análise de dados escolhidas e aplicação em um estudo de caso).

Na **seção seis**, são apresentados a análise dos dados e os resultados da pesquisa, bem como uma proposta de modelo de GC para implementação na rede de bibliotecas do IFCE.

As análises dos resultados irão indicar novas sínteses, que constituem as conclusões e recomendações e serão apresentadas na **seção sete**.

Ao final, teremos, em **Referências**, uma relação dos trabalhos utilizados para a produção desta pesquisa.

E, em **Apêndice**, está registrado o questionário de coleta de dados aplicado aos gestores do Sistema de Bibliotecas do IFCE.

## 2 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento (GC) é um fenômeno complexo e multifacetado; uma prática que ganhou caráter universal nas últimas décadas devido à intensificação da globalização e à possibilidade de ser aplicada em qualquer organização, pois objetiva trabalhar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, inserindo-o em seus produtos e serviços. As discussões em torno do tema vêm sendo realizadas por autores como Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998), Stollenwerk (2001), Terra (2000), entre outros.

Para compreender melhor a gestão do conhecimento, é importante distinguir o que venham a ser dados, informação e conhecimento, pois não são raras as vezes em que eles são equivocadamente usados como sinônimos. Segue algumas considerações de Davenport e Prusak a esse respeito:

A confusão entre dado, informação e conhecimento – em que diferem e o que significam – gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios. [...] Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional pode depender de se saber qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.1-2).

A partir da observação dos autores, vamos nos aprofundar em cada um desses três elementos.

De acordo com Carvalho (2012, p.6), uma definição bem pontual sobre dado pode ser a seguinte: “[...] dado é o registro de um evento”. E complementa, afirmando que “[...] se pensarmos em uma ‘hierarquia do conhecimento’, comparada à informação e ao conhecimento, o dado é o menor e o mais simples elemento do sistema”.

Na concepção de Fialho *et al.* (2006), dados são como sinais desprovidos de interpretação ou significados. São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto.

Segundo Almeida, Freitas e Souza:

Dado é entendido como o registro sistemático referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa, tal como o nome completo, endereço, cidade e estado natal, estado civil, grau de instrução, data do nascimento, data de admissão, número de filhos, salário, número de registro e muito mais. Quando esses são processados seja no sentido cumulativo, comparativo ou qualquer outro, torna-se mais relevante para a tomada de decisão, passando a constituir uma informação (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p.1-2).

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”.

Por exemplo, nas bibliotecas podem ser considerados dados: o cadastro on-line de dados pessoais dos usuários, bibliotecários e colaboradores em seu sistema automatizado, dados relativos à usabilidade dos serviços ofertados pela biblioteca como empréstimos, devoluções, reservas, acesso às bases de dados e biblioteca virtual.

Informação é o conjunto de dados que, devidamente processados, se tornam compreensíveis. Davenport e Prusak (1998) acreditam que é possível transformar dado em informação por meio da agregação de valores de diversas maneiras e enumeram métodos importantes para tal:

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).

Davenport e Prusak (1998, p.4) argumentam que “[...] 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”. Nesta linha de pensamento, Carvalho (2012) acrescenta que a informação deva ser tangível para um grupo de pessoas, podendo ser acumulada, processada e compartilhada.

Nesse sentido, a informação no ambiente da biblioteca compreende, por exemplo, o relatório de todos os materiais incluídos no catálogo on-line do acervo nos últimos doze meses; lista de aquisição de recursos informacionais; levantamento bibliográfico por área temática; ou um relatório com as estatísticas dos materiais mais emprestados (CASTRO, 2005).

Um aspecto essencial da informação, segundo Carvalho (2012, p.8), “[...] é que ela, assim como o conhecimento, é criada de forma dinâmica nas interações sociais entre os sujeitos”. Por essa razão, tanto a informação quanto o conhecimento são considerados relacionais e específicos ao contexto.

Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição *sine qua non* (ALVARENGA NETO, 2008). Destarte, Davenport e Prusak (1998, p.7) sugerem métodos úteis para que a informação seja transformada em conhecimento:

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?

Assim sendo, “[...] informação é a base do conhecimento. É o meio necessário para extrair e construir o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o” (FIALHO *et al.*, 2006, p.72).

Por outro lado, o conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização.

Sveiby (1998), baseando-se em Polanyi (1967) e em Wittgenstein (1962), define conhecimento como a capacidade de agir, e conclui imediatamente que o conhecimento é algo extremamente valioso, visto que está próximo da ação ou leva a ela. Alvarenga Neto (2008) afirma que conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Davenport e Prusak (1998) sugerem que a vantagem do conhecimento é uma vantagem competitiva sustentável e definem conhecimento como:

[...] 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 (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.6).

Davenport e Prusak (1998) fazem um recorte preciso e pragmático, definindo conhecimento como a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema. Nessa definição, dois aspectos essenciais podem ser abordados sobre conhecimento, de acordo com Carvalho (2012).

O primeiro aspecto insere-se na condição de “devidamente tratada” da informação. Em linhas gerais, isso quer dizer que o conhecimento é o resultado de um processamento da informação complexo e altamente subjetivo. Ao ser absorvida, ela interage com processos mentais lógicos e não lógicos, experiências anteriores, *insights*, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito. O segundo aspecto insere-se na questão de “mudar o comportamento”, ou seja, o que se infere aqui é que o conhecimento está ligado à ação. Ele existe e serve para fazer algo (CARVALHO, 2012). Sob tal perspectiva, o conhecimento é um poderoso agente transformador. Ainda segundo Carvalho (2012, p.10), depreende-se dessa característica um terceiro aspecto fundamental do conhecimento: sua fluidez. Devido afirmar que “[...] o conhecimento pode transformar nossa



visão sobre a realidade tanto quanto pode transformar nossa visão sobre ele mesmo, dependendo do contexto em que estamos inseridos, das escolhas que fazemos e das informações que temos à mão”.

Logo, esses três aspectos justificam a atual importância do conhecimento na busca constante pela inovação nas organizações modernas. Nonaka e Takeuchi sintetizaram-na da seguinte maneira:

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. [...] Consideramos o conhecimento como *um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

Em uma biblioteca, conhecimento pode ser a análise dos usuários quanto a um treinamento específico de orientação aos recursos e fontes de informação disponíveis para constatar a percepção de que esses são mais propensos a utilizar seus serviços e a solicitar o auxílio dos bibliotecários do que aqueles que não participam de treinamento. Outra forma de conhecimento pode ser a identificação pelos bibliotecários, após a avaliação dos serviços de informação oferecidos, das expectativas dos usuários em relação aos serviços prestados (CASTRO, 2005).

O conhecimento tem caráter subjetivo e complexo, correspondendo a “[...] todo o conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.6).

Para Fialho *et al.* (2006), uma das principais causas da dificuldade de se especificar o que é conhecimento está no fato de que ele depende muito do contexto. Porém, a perspectiva com que se interpreta o conhecimento é importante na medida em que vai determinar a maneira como a gestão em uma organização é abordada. O conhecimento de uma pessoa pode ser apenas dado para outra pessoa. Assim, os limites entre dados, informação e conhecimento não são rígidos porque dependem do contexto de uso.

Davenport (1998) reconhece a dificuldade de definir, por exemplo, o termo “informação” isoladamente e reitera que as tentativas de fazer por meio da distinção entre dado e conhecimento são nitidamente imprecisas. Desse modo, sua proposta compreensiva consolida-se pela elaboração de um processo dados-informação-conhecimento, como é possível observar na Figura 1:

**Figura 1 - Dados, informação e conhecimento**

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo:</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito:</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente estruturados;</li> <li>• facilmente obtidos por máquinas;</li> <li>• frequentemente quantificados;</li> <li>• facilmente transferíveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• requer unidade de análise;</li> <li>• exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de difícil estruturação;</li> <li>• de difícil captura em máquinas;</li> <li>• frequentemente tácito;</li> <li>• de difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: (DAVENPORT, 1998, p.18).

A Figura 1 resume as características básicas dos termos dados-informação-conhecimento, tratados por Davenport (1998) no contexto organizacional, em que os dados, para se tornarem úteis, é necessário que as pessoas possam correlacioná-los e atuar sobre eles para determinar quais agregam valor ou têm um real significado para a organização; enquanto que a informação é disposição dos dados de uma maneira que possuam significado e satisfaçam um objetivo específico. Ela deve ser vista como um fluxo de mensagens das quais se extrai e se cria o conhecimento. Entretanto, o conhecimento, por sua vez, pode ser entendido como um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém e seu conteúdo semântico se dará em função do conjunto de informações que o compõem.

Os autores Probst, Raub e Romhardt (2002, p.29) conceituam que 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.

Desse conceito, podem-se observar algumas características do conhecimento: ao contrário da informação, o conhecimento envolve crenças e compromissos e está necessariamente ligado à ação; por outro lado, à semelhança da informação, o conhecimento relaciona-se com o significado de algo.

Como vimos, o conhecimento possui várias concepções e conceitos na literatura. Entretanto, temos autores que ainda apresentam e diferenciam os diferentes tipos de conhecimento.

Baseados na distinção feita por Michael Polanyi em *The tacit dimension* (1967), Nonaka e Takeuchi (1997) definiram a abordagem dada à análise do conhecimento dentro da

gestão do conhecimento. Segundo eles, o conhecimento é formado por uma estrutura ambígua, ou paradoxal, na qual podemos identificar dois componentes aparentemente opostos: o **conhecimento tácito** e o **conhecimento explícito**.

Esses elementos são a base da criação da teoria da criação do conhecimento organizacional, por meio dos modos de conversão do conhecimento, que veremos mais adiante.

O conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo, específico, difícil de ser articulado na linguagem formal e, por isso, muito mais difícil de ser compartilhado. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, intuições, emoções, habilidades, modelos mentais e percepções.

No entanto, o conhecimento explícito é o conhecimento objetivo, que identificamos como visível ou tangível. Conhecimento codificado em linguagem formal, transmitido e comunicado. Trata-se de um conhecimento cristalizado, que pode ser transmitido por palavras, números e/ou fórmulas, podendo ser armazenado e disseminado em artigos, manuais, livros, planilhas, banco de dados, enfim, ser ministrado em aulas e palestras.

A seguir, no Quadro 1, apresentamos as características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito, baseadas em Nonaka e Takeuchi:

**Quadro 1** - Características do conhecimento explícito e tácito

<b>CONHECIMENTO EXPLÍCITO</b>	<b>CONHECIMENTO TÁCITO</b>
Objetivo	Subjetivo
Conhecimento da racionalidade (mente)	Conhecimento da experiência (corpo)
Conhecimento sequencial (lá e então)	Conhecimento simultâneo (aqui e agora)
Conhecimento digital (teoria)	Conhecimento análogo (prática)

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67).

Concluindo a seção, para este estudo, compreendemos que: dado é informação sem assimilação contextualizada, ou seja, registro referente a todo e qualquer evento, objeto ou pessoa que não tenha passado por processos de uso e assimilação que produzem contextos concretamente construídos. Informação é dados com sentido, significados e analisados dentro de um contexto assimilado. E conhecimento é a informação processada e assimilada num contexto combinada à experiência individual e crenças.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na seção anterior vimos alguns conceitos fundamentais para o entendimento da gestão do conhecimento, agora é sobre ela que focaremos nossa atenção. Para isso, precisaremos entender as condições que favoreceram o surgimento da GC como a conhecemos hoje.

#### 3.1 Abordagens Conceituais

A transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento ocorreu através do novo paradigma tecnoeconômico, conforme evidencia Alvarenga Neto (2008), ou seja, do efeito da difusão das tecnologias de informação e comunicação por meio da economia. E, de acordo com Lastres e Albagli, dentre as mais importantes características do novo paradigma destacam-se:

A crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade; A aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e de fusão de conhecimentos, assim como a intensificação do processo de adoção e difusão de inovações, implicando ainda mais veloz redução dos ciclos de vida de produtos e processos; A crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades dos mesmos e de outros tipos de informação; O aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos (não codificáveis e específicos de cada unidade produtiva e seu ambiente), implicando a necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos; As mudanças fundamentais nas formas de gestão e organização empresarial, gerando maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa (pesquisa, produção, administração, marketing etc.), bem como maior interligação entre as empresas e entre estas e outras instituições, estabelecendo-se, assim, novos padrões de relacionamento entre os envolvidos; As mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p.34).

Notamos aqui o reconhecimento por parte desses estudiosos que o conhecimento é o elemento central, crucial e fundamental da nova ordem mundial. Na Era do Conhecimento, a competitividade das empresas, antes baseada nos fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho -, passou a ser fundamentada em ativos intangíveis. Lastres e Albagli (1999) argumentam ainda que o desenvolvimento e a ascensão de um novo paradigma tecnoeconômico são impulsionados por resultados de avanços da ciência e pressões competitivas e sociais persistentes, objetivando, respectivamente: superar os limites ao

crescimento dados pelo padrão estabelecido; inaugurar novas frentes de expansão e sustentar a lucratividade e a produtividade.

A gestão do conhecimento é um conceito que surgiu nesse contexto, no final da Década de 80, nas discussões sobre como gerenciar ou trabalhar o capital humano e intelectual nas organizações, visando transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional para o alcance de inovação e vantagem competitiva.

Castro (2005), em seu estudo, nos revela a evolução do tema na literatura, destacando-se: a época, os autores, os focos e os termos utilizados, conforme Quadro 2.

**Quadro 2** - Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento

<b>ÉPOCA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FOCO E TERMOS UTILIZADOS</b>
<b>DÉCADA DE 80</b>	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
<b>DÉCADA DE 90</b>	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Miskie	Documentação e treinamento como base para o conhecimento
	Senge	5º disciplina: pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Lipnack e Stamps	Networking
	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
	Wiig	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 mercado, capital social, ambiente e valores
	Davenport e Prusak	Ecologia da informação Práticas do conhecimento
	Rowley	Definição de gestão do conhecimento
	Choo	Organização do conhecimento
Ruggles	Instrumento de GC	
Geus	Empresa viva	
<b>2000 EM DIANTE</b>	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.	

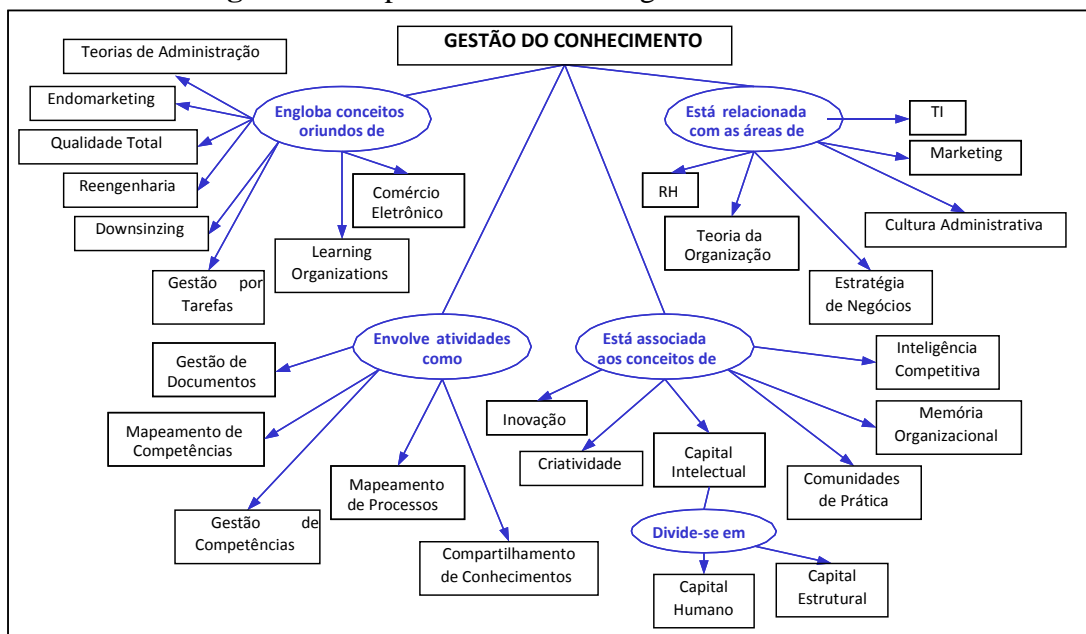
Fonte: Adaptado de Castro (2005).

Castro (2005) nos fala que a busca das organizações por trabalhar o capital intelectual e humano não constitui novidade, mas a proposta de uma forma de gerenciá-la é que se torna inovadora neste contexto, pois, segundo Davenport e Prusak (1998, p.ix), “[...] 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”.

Sveiby (1998, p.33) argumenta que a “[...] economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimentos é infinita”. Nesse sentido, é perceptível que administrar da melhor maneira os ativos intangíveis das organizações cria a necessidade de gerenciar informações para subsidiar a criação de conhecimentos e gerenciar ambientes favoráveis à criação e ao compartilhamento dos seus bens intangíveis, ou seja, o ativo “conhecimento”, presente na mente dos indivíduos de uma organização (ROSTIROLLA, 2006). Na visão de Sveiby (1998, p.33), gerenciar conhecimento é “[...] a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações”.

Carvalho, Souza e Loureiro (2002) apresentam, em um mapa conceitual, como a gestão do conhecimento engloba diferentes conceitos e relaciona-se com diversas áreas do conhecimento e atividades de uma organização, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2 - Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento**



Fonte: Carvalho, Souza e Loureiro (2002).

As inúmeras relações e interfaces são a causa da multiplicidade de conceitos e pontos de vista sobre a gestão do conhecimento. Essa peculiaridade sobre o tema o faz se relacionar com todas as áreas do conhecimento, haja vista que envolve o gerenciamento de qualquer ambiente em que o homem, com o seu conhecimento individual, pode atuar e compartilhar

suas experiências e conhecimentos, contribuindo para um aprendizado coletivo dentro de uma organização (ROSTIROLLA, 2006). Faz-se imperioso registrar a ausência, no mapa conceitual dos autores, da área da Ciência da Informação como uma das importantes áreas do conhecimento que trabalha a GC com base nas perspectivas e propriedades da informação. Acreditamos que tal ausência esteja ligada, conforme Rostirolla (2006) evidencia, aos estudos sobre a temática estarem à época dos Anos 2000 no início das discussões e assimilações pela área.

De acordo com Sousa (2009), a gestão do conhecimento está cercada de ambiguidades contextuais, além de ser uma expressão que tem motivado debates na academia e no mundo organizacional.

Wiig (1993) foi um dos primeiros teóricos a definir a GC, em que afirma que é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização. A partir de sua definição, inúmeras outras surgiram, em que podemos destacar, dentre elas, a de Murray (2004), que, por sua vez, a vê como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade.

Um dos importantes autores da ciência da informação, Tom Wilson, afirma que dados e informação podem ser gerenciados; recursos informacionais podem ser gerenciados, mas conhecimento (isto é, o que sabemos) nunca pode ser gerenciado, exceto pelo próprio conhecedor e, mesmo assim, de modo imperfeito (WILSON, 2002). Tal pensamento é seguido, em parte, por Krogh, Ichizo e Nonaka (2001, p.11), em que no prefácio do seu livro afirmam: “[...] estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento”.

Porém, Nonaka e Takeuchi afirmam ser possível a conversão do conhecimento tácito em explícito através de “[...] um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008 p.58), ou seja, essa articulação do conhecimento tácito gera os conceitos explícitos.

Desse modo, um conhecimento tácito A não gera um explícito A, mas um conhecimento explícito B, que é originado a partir da articulação do conhecimento tácito A. Assim, devemos entender que não é possível gerir o intelecto do indivíduo, mas sim o ambiente em que pode dar-se a criação do conhecimento, tornando-o então explícito para fins de compartilhamento e uso pela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; ALVARENGA NETO, 2008; LEITE, 2009; CARVALHO, 2012; TEIXEIRA, 2015).

Teixeira, a respeito das discussões sobre a temática da GC, argumenta que

[...] boa parte dos questionamentos da GC advém da problemática em torno das traduções, que, algumas vezes, podem criar entendimentos distorcidos. Além da questão terminológica, o fato de ser uma área chamada “guarda-chuva”, ou seja, multidisciplinar, com bases teóricas tomadas de vários outros campos [...] pode contribuir para esses questionamentos (TEIXEIRA, 2015, p.33).

Os estudos sobre a gestão do conhecimento foram incrementados na Década de 90 a partir da popularização do modelo “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi, em que eles estruturam as bases do processo de criação e disseminação do conhecimento dentro das organizações, isto é considerado a essência da GC. Mas, de acordo com Wiig (1997), as raízes intelectuais da GC são diversas, pois se embasam teoricamente nas seguintes disciplinas: epistemologia, psicologia, economia, administração e inteligência artificial. Ainda segundo o autor, o surgimento do termo se deu nos Anos 80, em laboratório de inteligência artificial nos EUA, criado pelo próprio Karl Wiig.

Inicialmente, a GC surgiu com foco em sistemas de informação, voltada para a mineração de dados, eram os chamados sistemas da informação baseados no conhecimento ou *expert systems*. Naquela ocasião ainda não se utilizava o termo gestão do conhecimento, mas já se usavam os seus conceitos.

Em 1991, uma década após Karl Wiig apresentar o termo à comunidade acadêmica, Nonaka e Takeuchi reforçaram a GC com a “Teoria da Criação do Conhecimento”, com ênfase na aprendizagem e na construção social do conhecimento, enfatizando o sistema de inovação e mudança nas práticas de gestão. E definiram-na como uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Stollenwek (2001 apud SOUSA, 2009, p.49) mostra algumas abordagens e definições sobre a gestão do conhecimento:

**Quadro 3** - Abordagens e definições sobre gestão do conhecimento

<b>Petrash (1996)</b>	[...] Gestão do conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.
<b>Hibbard (1997)</b>	Gestão do conhecimento é o processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno.
<b>Spek e Spijkevert (1997)</b>	Gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de maneira a atingir seus objetivos estratégicos.
<b>Beckman (1999)</b>	Gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e expertise, de modo que se tornem acessíveis para a



	organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sousa (2009).

De acordo com Siqueira (2005), a gestão do conhecimento também pode ser vista como uma ação sistemática que transforma bens intelectuais da organização em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade, com a função de apoiar e orientar a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional.

Na visão de Duarte (2003, p.283), a gestão do conhecimento “[...] consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e compartilhamento, no ambiente das organizações”.

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

Cianconi (2003, p.16) conceitua gestão do conhecimento como “[...] ações sistemáticas para facilitar o compartilhamento do conhecimento, estando associada ao processo de criação, organização, difusão e uso do conhecimento, envolvendo políticas, metodologias e tecnologias para o seu compartilhamento, mapeamento e avaliação”.

Rosatto (2003) define a gestão do conhecimento como um processo que deve estimular a conversão do conhecimento, de tácito em explícito e vice-versa, conforme as ideias de Nonaka e Takeuchi (1997).

A autora também apresenta mais dois interessantes pontos: a GC deve estar afinada à estratégia da organização, devendo ser apoiada por essa, e responder à alta administração da mesma. Por fim, afirma que a estrutura organizacional, suas ações e ativos intangíveis e os processos de conversão do conhecimento são os elementos fundamentais da GC.

Valentim (2008) compreende a gestão do conhecimento como:

Um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento [...] (VALENTIM, 2008, p.4).

Valentim (2008) argumenta que o principal objetivo da gestão do conhecimento é gerenciar a apropriação, criação, disseminação e utilização do conhecimento necessário para que a organização possa atingir plenamente seus objetivos.

Para Dalkir (2011, p.3), a gestão do conhecimento é como “[...] uma coordenação deliberada e sistemática de pessoas de uma organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor através da reutilização e da inovação”.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) define a GC como um “processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas” (SBGC, 2013).

Por sua vez, a *International Federation of Library Associations*<sup>1</sup> (IFLA) definiu a gestão do conhecimento considerando-a um processo “de criação, armazenamento, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional para capacitar uma organização a alcançar suas metas e objetivos”.

Diante da multiplicidade de conceitos e abordagens sobre o tema, a gestão do conhecimento é vista nesta pesquisa, em relação a seu termo, como maior que a soma de suas partes, permitindo a utilização de um conceito, sintetizado por Sousa em sua tese, que abrange diversas possibilidades de agregação de ideias, conseguindo, com isso, ser sustentáculo de vários modelos e referências. Assim, a conceituação a ser adotada para a GC é:

[...] a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando sua aquisição, seu compartilhamento, sua adaptação ao meio e seu aprimoramento, conforme o modelo adotado e os objetivos a alcançar, e o respeito aos preceitos da responsabilidade socioambiental, considerando, para isso, as fontes internas e externas, as explícitas e implícitas e o capital social existente (SOUSA, 2009, p.49).

Dessa maneira, as organizações estarão aptas a utilizar o que alguns expoentes da gestão do conhecimento consideram como o “bem” ou “recurso” mais valioso (SOUSA, 2009), como também incentivar a criação, o compartilhamento e o uso desse conhecimento através da existência de um ambiente favorável que permita o entrelaçamento da GC com os seus processos existentes.

Enfim, para serem úteis à organização, os conhecimentos vitais devem deixar de existir apenas na mente dos indivíduos. Eles devem ser, de algum modo, externalizados (ou explicitados) e socializados para que outros indivíduos possam a eles ter acesso e somá-los a seus próprios, criando novos conhecimentos.

Entendemos que cabe à organização incentivar esse fluxo de conhecimentos, incentivo esse que se dá a partir da sistematização da gestão dos processos envolvidos com o

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://www.ifla.org/en/about-the-km-section>>. Acesso em: 20 set. 2016.

conhecimento: criação, identificação, aquisição (ou captação), desenvolvimento, compartilhamento (ou difusão, ou distribuição, ou transferência), utilização e retenção.

Uma visão sistêmica conforme o contexto em que estejam inseridos é de fundamental importância para o alcance dos objetivos. Destarte, para a implementação da gestão do conhecimento, modelos conceituais como base de sustentação podem ser utilizados.

### **3.2 Modelos de Gestão do Conhecimento**

Os modelos de gestão do conhecimento apresentados nesta seção não esgotam as possibilidades encontradas na literatura. Para esta pesquisa, ficaremos com a definição de Figueiredo, que conceitua 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 e a abrangência da atuação da GC (FIGUEIREDO, 2005, p.27).

Abordaremos os modelos clássicos de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002), com a finalidade de demonstrar alguns estudos sobre a gestão do conhecimento.

#### ***Nonaka e Takeuchi – modelo de processo de criação do conhecimento***

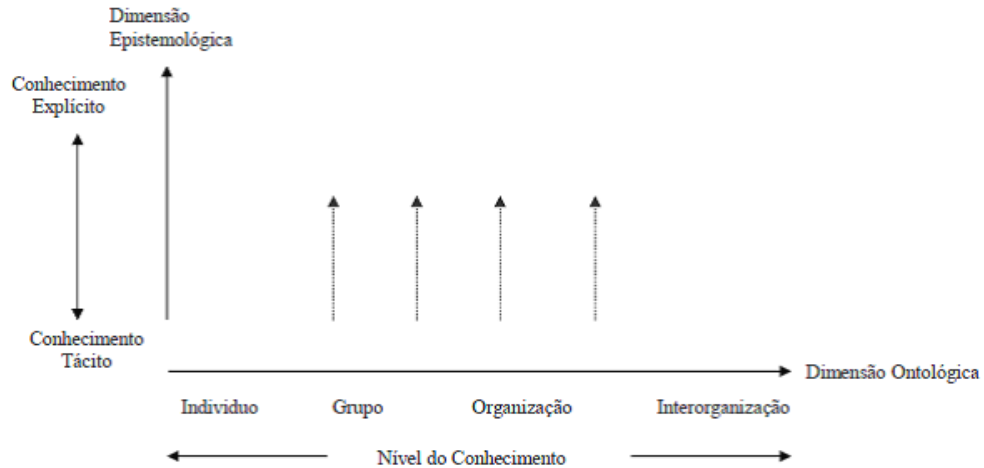
A organização que realiza o “processamento técnico” de informações fundamenta-se na divisão cartesiana entre sujeito e objeto, utilizando um modelo em que as informações vêm de fora para dentro e são processadas. Nonaka e Takeuchi (2008) estabelecem uma visão contrária a este modo de pensamento, que, segundo eles, tem uma limitação fundamental, pois não explica a inovação.

Para os autores, quando as organizações inovam, elas não processam simplesmente a informação, de fora para dentro, visando solucionar problemas existentes e adapta-se ao ambiente externo; mas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, visando a redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, no processo, recriar seu ambiente.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi apresentam a teoria da criação do conhecimento por meio de duas dimensões: a epistemológica, que trata o conhecimento tácito e explícito, e a ontológica, que cuida do conhecimento nos níveis de indivíduo, grupo, organização e

interorganizacional. A Figura 3 apresenta as dimensões epistemológica e ontológica em que ocorre a “espiral” de criação do conhecimento.

**Figura 3** - Duas dimensões da criação do conhecimento



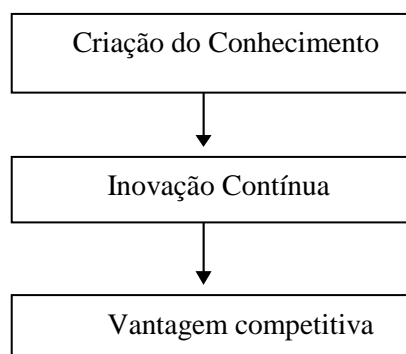
**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

A espiral emerge quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis elevados. Um fator importante é a inovação contínua que permanentemente busca o aperfeiçoamento e as melhorias dos processos organizacionais.

Desse modo, segundo os autores, a criação do conhecimento organizacional deve ser como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ela tem um papel importante na gestão do conhecimento a partir da ligação entre conhecimento externo compartilhado e o interno.

Esses tipos de conhecimento proporcionam a inovação contínua, que, por sua vez, traz vantagem competitiva, conforme ilustrada na Figura 4:

**Figura 4** - Criação do conhecimento na organização



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

O modelo enfatiza a interação entre o indivíduo e a organização. Então, partindo do pressuposto de que o conhecimento é resultado da interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito e vice-versa, quatro são os modos de conversão que constituem o processo de criação do conhecimento postulados por Nonaka e Takeuchi (2008). São eles:

- I. **Socialização:** conhecimento tácito em conhecimento tácito. É o processo de compartilhamento de experiências diretas;
- II. **Externalização:** conhecimento tácito em explícito. É o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos através do diálogo e da reflexão;
- III. **Combinação:** conhecimento explícito em conhecimento explícito. É o processo de sistematização de conceitos em um quadro de conhecimento;
- IV. **Internalização:** conhecimento explícito em conhecimento tácito. É o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

**Figura 5** - Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.60).

A primeira conversão do conhecimento acontece com a **socialização**, em que ocorre a **conversão do conhecimento tácito para o 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 frequente, comunicação “face a face”, *brainstorming* e *insights*.

A segunda ocorre na **externalização**, que é vista tipicamente no processo da criação de conceitos e é desencadeada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Quando um grupo de indivíduos se interessa pelo mesmo conhecimento, que ainda é tácito, a tendência é que as conversas, discussões e reflexões levem a uma externalização do conhecimento, ou seja, à

cristalização do conhecimento tácito de cada um na criação de um novo conceito. Nesse momento, ocorre a **conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito**.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.64), “[...] 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”.

A terceira, 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.

Quando um grupo de indivíduos explicita o conhecimento por meio de um novo conceito, é de responsabilidade da organização disponibilizar esse conhecimento explícito de modo que todos os outros grupos sejam capazes de fazer combinações desse conhecimento explícito com outros que já existem em seu ambiente interno e externo.

Desse modo, eles poderão combinar os conjuntos de conhecimentos explícitos e sistematizar cada conceito em sistema de conhecimento. Nesse momento, ocorre a conversão do **conhecimento explícito em conhecimento explícito**.

A quarta conversão, a **internalização**, é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. A organização deve processar o conhecimento explícito e capacitar o indivíduo de modo que ele seja capaz não só de assimilar esse conhecimento, como também de incorporá-lo ao seu conhecimento tácito.

Essa fase do processo descreve a maneira de conversão do conhecimento **explícito em 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 o modo de documentos, manuais ou histórias orais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A interação dos quatro modos de conversão ocorre de maneira distinta e tem conteúdos diferenciados. A criação do conhecimento organizacional se forma a partir da interação contínua e dinâmica, numa espiral do conhecimento, conforme apresentada na Figura 6:

**Figura 6 - Espiral do conhecimento**

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.80).

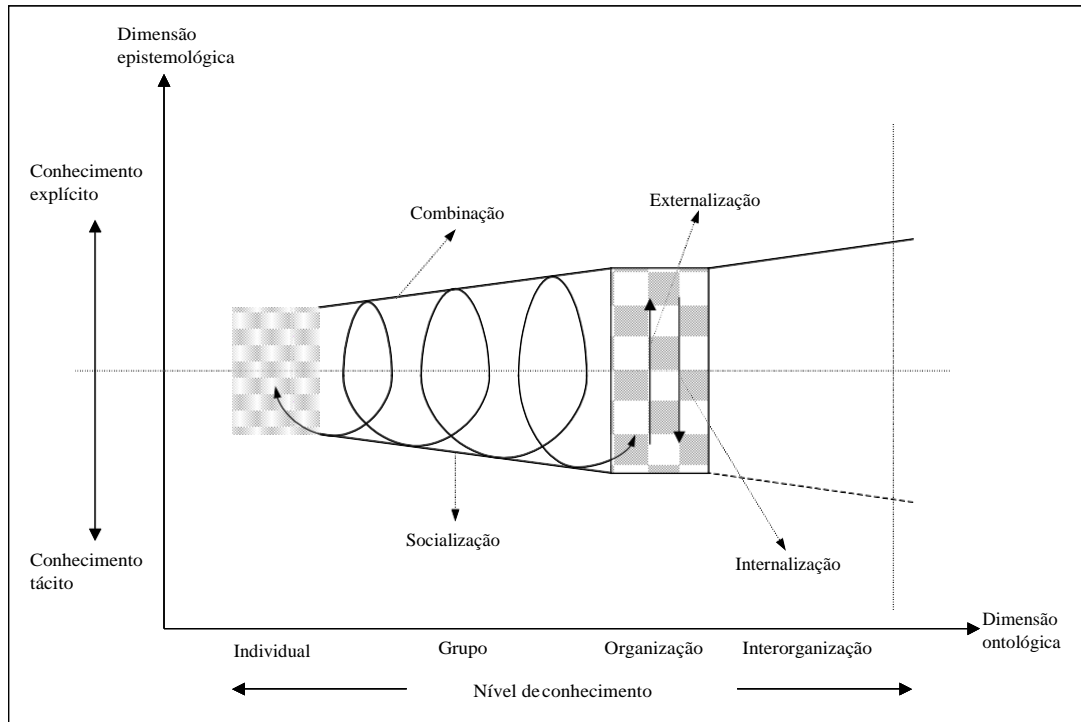
De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.69), o processo de socialização cria, a princípio, um “campo” de interação, que facilita o compartilhar das “experiências e modelos mentais dos membros” da organização. Assim gera o “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Na externalização, “o diálogo ou reflexão coletiva”, aliados aos processos de metáfora e analogia apropriadas, propiciam a explicitação do “conhecimento tácito oculto”, que de outro modo é difícil de comunicar.

Durante o processo de combinação, consolidam-se os conhecimentos recém-criados, derivado de associações, o que dá origem ao conhecimento sistêmico, “cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo”.

Por último, “aprender fazendo” promove a internalização, que produz o conhecimento operacional, oriundo dos processos de produção, do uso de novos produtos e da implementação de políticas.

Por fim, o conhecimento organizacional é gerado a partir do conhecimento tácito individual num processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), conforme figura.

**Figura 7 - Espiral da criação do conhecimento organizacional**

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.70).

O modelo de Nonaka e Takeuchi é um dos mais discutidos e utilizados pelos pesquisadores e organizações em relação à criação do conhecimento organizacional.

### ***Davenport e Prusak – Modelo de processo da gestão do conhecimento***

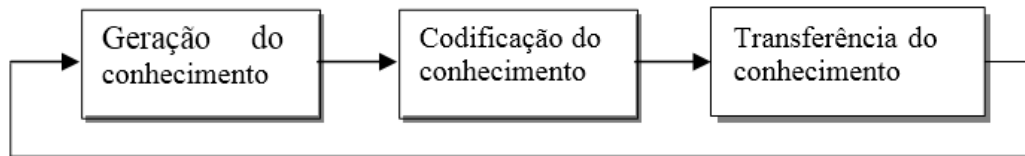
Davenport e Prusak (1998) baseiam seu modelo de gestão do conhecimento a partir da visão do que as organizações possuem como conhecimento e competências coletivas para sua manutenção e desenvolvimento no ambiente. Eles salientam que a única vantagem sustentável que uma empresa possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Afirmam ainda que é necessária a distinção entre dados, informação e conhecimento para que a empresa saiba como geri-los e, especificamente para o conhecimento, estabeleça um conjunto de componentes básicos: experiência, verdade, discernimento, normas práticas, valores e crenças, que sustentam o conhecimento em ação.

O modelo de Davenport e Prusak estabelece três processos principais, levando em consideração os aspectos abordados até agora: a geração do conhecimento, a codificação do conhecimento e a transferência do conhecimento.



**Figura 8** - Modelo de processo da gestão do conhecimento



Fonte: Sousa (2009, p.64) baseado em Davenport e Prusak (1998).

A geração do conhecimento, segundo os autores, acontece pela interação com o ambiente, captando, transformando e agindo sobre as informações, tomando-se em consideração as experiências, os valores e as regras internas.

No segundo processo, a codificação tem por objetivo, conforme Davenport e Prusak (1998, p.83), de “[...] apresentar o conhecimento numa maneira que o torne acessível àqueles que precisam dele”. Afirmam que, após a codificação, os gerentes e usuários podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas e, para isso, devem ter em mente os quatro princípios:

1. Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir (por exemplo, empresas cujo propósito estratégico envolva aproximar-se do cliente podem optar por codificar o conhecimento ligado a clientes).
2. Os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos.
3. Os gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação.
4. Os codificadores devem identificar um meio apropriado para a codificação e a distribuição (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.84).

A codificação do conhecimento exige bastante esforço, principalmente quando se trata do conhecimento tácito, que é o tipo de conhecimento que não se pode negligenciar e que as organizações devem estar atentas a promoverem ações que busquem provocar os processos mentais dos indivíduos de maneira a registrá-los em algum suporte.

A principal ideia que Davenport e Prusak (1998) transmitem sobre a codificação é que, sem ela, as empresas não aumentam o valor do conhecimento, pois é por meio dela que o conhecimento se torna persistente, no sentido de estar registrado e, assim, passível de compartilhamento.

A transferência é o último processo do modelo de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak. Ela está cercada de desafios e entraves, uma vez que requer dos indivíduos uma postura de confiança e, de certo modo, altruísta. Não é o bastante a contratação de especialistas para determinadas áreas para implementar a transferência do conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), é preciso que esses especialistas tenham contato com as pessoas da organização e que interajam trocando suas experiências. E indiquem as estratégias da transferência espontânea e não-estruturada e a da transferência estruturada.

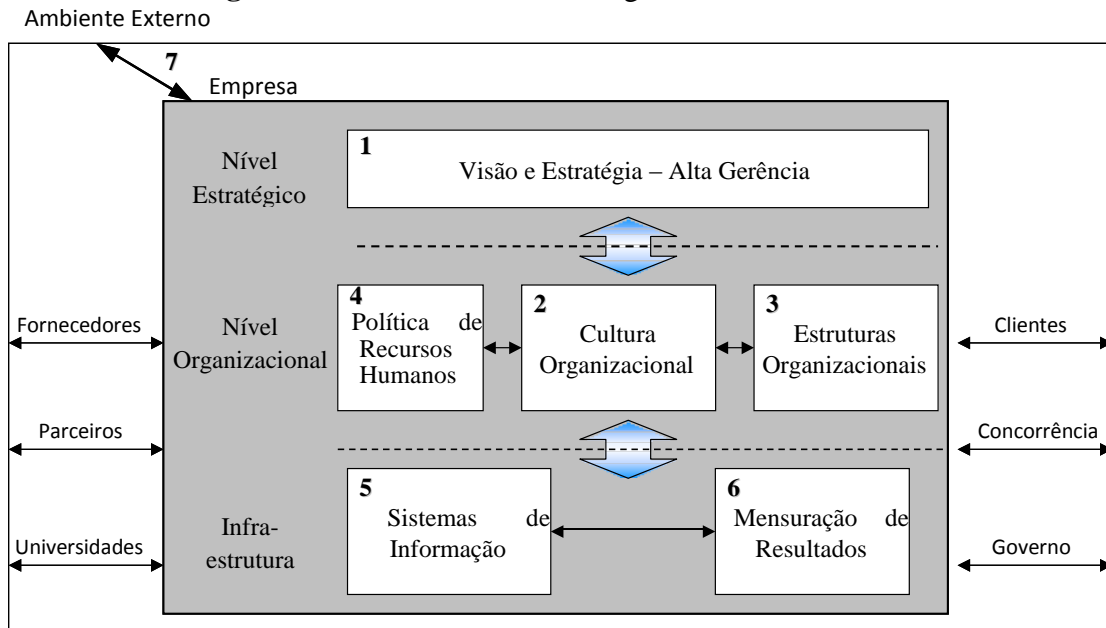
A primeira, voltada para o conhecimento tácito e podendo ser utilizada diversas possibilidades para seu alcance: reuniões, workshops, conversas informais, salas de bate-papo, feiras, fóruns, entre muitos. A ênfase está no contato e na interação entre os atores.

A transferência estruturada está relacionada com o conhecimento explícito. Estratégia que utiliza documentos, bancos de dados, arquivos, jornais, revistas, entre outros. Os autores alertam para o fato de que não basta, em um processo de gestão do conhecimento, pensarmos apenas em questões mais palpáveis, como a tecnologia para facilitar o processo de transferência do conhecimento, mas pensarmos nas pessoas como as grandes facilitadoras e as tecnologias apenas como um meio para isso.

### ***Terra – As sete dimensões da gestão do conhecimento***

Terra (2000), a partir de uma pesquisa realizada no ano de 1998, com 600 diretores e gerentes de cerca de 400 médias e grandes empresas que atuam no Brasil, desenvolveu um modelo de acordo com sete dimensões da prática gerencial para avaliar e propor a gestão do conhecimento em uma organização.

O autor sugere a existência de sete dimensões relacionadas às diferentes áreas da prática gerencial, envolvendo os níveis estratégico, organizacional e de infraestrutura, observando a inserção da organização no ambiente em que ela atua e a interação com os agentes externos, conforme ilustrado na Figura 9.

**Figura 9 - As sete dimensões da gestão do conhecimento**

Fonte: Terra (2000, p.71).

Sete são as dimensões que devem ser analisadas para as práticas gerenciais de acordo com esse modelo:

### **Dimensão 1: Visão, estratégia e 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). Terra (2000) analisa a relação entre a estratégia corporativa e o conhecimento organizacional com foco nas principais competências, incentivando os funcionários em relação ao aprendizado e da indispensável transformação da estratégia empresarial em metas desafiadoras e motivadoras.

### **Dimensão 2: Cultura organizacional**

Terra (2000) avalia o papel da cultura como fator facilitador ou barreira à criação e disseminação do conhecimento. Objetiva o desenvolvimento de ações voltadas ao aprendizado, à inovação e à criatividade como elementos significativos na determinação da cultura da empresa. 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.

### **Dimensão 3: Estrutura organizacional**

Terra (2000) aborda o modelo de gestão mais adequado às práticas da gestão do conhecimento. Diz respeito às organizações inovadoras e ao rompimento com a estrutura hierárquico-burocrática. Como características, tem-se o uso constante de trabalho em equipe; flexibilidade organizacional e busca de novas perspectivas 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: Política 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). Aqui Terra (2000) analisa as políticas de gestão de pessoas que orientarão as práticas de gestão do conhecimento associadas à aquisição de conhecimentos (externos e internos à organização), bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa.

### **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). Terra (2000) avalia as bases de dados da empresa, incluindo a evolução da tecnologia da informação. Considera que os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação dependem essencialmente de inputs individuais utilizados para o compartilhamento de informações e conhecimento.

### **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). O autor analisa as práticas organizacionais em relação à avaliação das várias dimensões do capital intelectual. Foca no impacto nos clientes, no uso dos sistemas de informação e no 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). Nessa dimensão, Terra (2000) analisa a competência organizacional no que tange ao seu aprendizado com o ambiente, às alianças estratégicas com outras empresas e ao estreitamento do relacionamento com o cliente, criando um aprendizado por meio de redes, buscando parcerias para aprendizado e mapeamento de *expertises* externas.

Em cada uma das sete dimensões da prática gerencial, Terra (2000) contempla questões que são requisitos para avaliar a existência da gestão do conhecimento na organização.

**Quadro 4 - Requisitos das dimensões da gestão do conhecimento com base em Terra**

DIMENSÕES	REQUISITOS
<b>FATORES ESTRATÉGICOS E O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO</b>	1.1 - Consenso sobre as <i>core competencies</i> da organização
	1.2 - Comunicação ampla da macro estratégia
	1.3 - Estabelecimento de metas desafiadoras
<b>CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS</b>	2.1 – Missão e valores da organização frequentemente 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 ideias
	2.9 – Comemoração das realizações importantes
	2.10 – Tolerância para piadas e humor
	2.11 – Realização frequente de reuniões informais
	2.12 – <i>Layouts que permitam</i> troca informal de informação
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	3.1 – Uso constante de equipes multidisciplinares
	3.2 – Uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias
	3.3 – Ocorrência frequente de pequenas reorganizações visando à competitividade
	3.4 – Decisões tomadas no nível mais baixo possível
<b>ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	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
<b>SISTEMAS DE INFORMAÇÃO</b>	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
<b>MENSURAÇÃO DE RESULTADOS</b>	6.1 – Grande preocupação em medir resultados
	6.2 – Ampla divulgação de resultados
<b>APRENDIZADO COM O AMBIENTE</b>	7.1 – Aprendizagem com os clientes
	7.2 – Habilidade de gestão de parcerias com outras empresas
	7.3 – Habilidade de gestão com universidade e institutos de pesquisa
	7.4 – Realização de alianças relacionadas a decisões estratégicas

Fonte: Adaptado de Castro (2005, p.79).

Para Castro (2005, p.80), 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”. Dessa maneira, verifica-se a inserção do conhecimento no cotidiano das organizações, dentro desse ponto, destacando-se a importância da gestão do conhecimento como meio de alavancar a economia das organizações e dos países.

### *Stollenwerk – Modelo genérico de gestão do conhecimento*

Stollenwerk (2001) identificou, a partir de uma análise comparativa de diversos modelos, processos comuns da gestão do conhecimento, conforme Sousa nos explicita:

**Identificação/conceituação** – identifica as competências necessárias para a organização; **Coleta/captura** – diz respeito à aquisição de competências necessárias à organização; **Seleção e validação** – está relacionada à escolha dos conhecimentos e à análise de sua aplicabilidade; **Organização e armazenagem** – corresponde à codificação do conhecimento e seu registro em algum tipo de suporte; **Compartilhamento/transferência** – relaciona-se à disseminação do conhecimento a todos os atores; **Aplicação/uso** – é o uso efetivo do conhecimento com a finalidade de gerar algum produto ou serviço; **Criação** – está relacionado com os processos de aprendizagem, compartilhamento e inovação do conhecimento; **Venda/incorporação nos produtos e serviços** – é o resultado da aplicação do conhecimento nos processos do negócio; e **Avaliação dos benefícios e do valor do conhecimento gerado** – é um mecanismo de verificação de resultados e desempenho em relação ao conhecimento agregado ao produto ou serviço (SOUSA, 2009, p.68).

A autora definiu, com base nesses processos, um modelo genérico de gestão do conhecimento composto por sete processos básicos a seguir:

- a) **Identificação** – Identificação do conhecimento voltado para questões estratégicas como, por exemplo, quais competências são críticas para o sucesso da organização e as diversas áreas de conhecimento que as sustentam. Torna-se um processo importante pelo fato de reconhecer as áreas com conhecimento já disponível e as que devem ser desenvolvidas ou adquiridas. O processo de identificação inclui:
1. Criação de agenda de competências essenciais;
  2. Identificação de *gap* (lacuna) entre competências existentes e necessárias;
  3. Desdobramento dessas competências nas áreas de conhecimento (mapeamento de conhecimento);
  4. Identificação de fontes internas e externas de conhecimento; e
  5. Proposição de soluções para redução do *gap* entre competências existentes e necessárias;
- b) **Captura** - Aquisição, formalização, explicitação e codificação de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para a criação e manutenção das competências essenciais selecionadas e mapeadas em área do conhecimento. O processo de captura abrange:
1. Identificação de fontes internas e externas para sua explicitação;
  2. Seleção das estratégias de aquisição; e
  3. Aquisição, formalização e recuperação do conhecimento;
- c) **Seleção e validação** - Filtração, sintetização e avaliação da qualidade do conhecimento para fins de aplicação futura. Nem todo conhecimento precisa ser armazenado na organização. Está associado fortemente ao processo de captura, visando a filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade e sintetizá-lo para aplicação futura. Divide-se em sete etapas:
1. Determinação da relevância e do valor do conhecimento ou da informação;
  2. Determinação do grau de confiabilidade do conhecimento;
  3. Identificação e consolidação do conhecimento útil e descarte do redundante;
  4. Contratação, desenvolvimento e criação de conhecimentos não-disponíveis;
  5. Redução do grau de incerteza do conhecimento não-comprovado;
  6. Identificação e proposição de solução para os problemas relacionados a conhecimentos conflitantes; e
  7. Estabelecimento de visões múltiplas para conhecimentos conflitantes não-solucionados.

- d) **Organização e armazenagem** - Estabelecimento de sistemas de armazenagem efetivos para a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento. As tecnologias da informação e comunicação associadas à gestão da informação facilitam bastante a recuperação e armazenagem. São etapas desse processo:
1. Classificação do conhecimento já validado;
  2. Definição da arquitetura de TI e ferramentas de gestão da informação; e
  3. Criação e gerenciamento dos bancos de dados repositórios dos conhecimentos.
- e) **Compartilhamento** - Utilização de tecnologia de informação (TI) para disponibilizar e compartilhar o conhecimento em qualquer parte da organização por meio de mecanismos de disseminação. São etapas desse processo:
1. Identificação das necessidades de informação e de conhecimento das organizações;
  2. Criação de mecanismos eficazes de recuperação e disseminação do conhecimento;
  3. Capacitação dos usuários para a recuperação do conhecimento; e
  4. Disseminação do conhecimento em tempo hábil e para as pessoas certas.
- f) **Aplicação** - Real utilização do conhecimento na geração de novos produtos e serviços, ou na agregação de valor aos produtos e serviços existentes. 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. Tem como etapas:
1. Aplicação do conhecimento relevante, confiável e de alto valor agregado em processos decisórios, de inovação, operacionais e de aprendizagem;
  2. Registro das lições aprendidas e ganhos obtidos com a utilização do conhecimento.
- g) **Criação de conhecimento** - Processo composto dos seguintes elementos: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. A autora trabalha a abordagem da criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) descrita anteriormente.

Stollenwerk (2001) ainda teve a percepção de alguns fatores facilitadores que auxiliam na gestão do conhecimento como: **liderança** - exercer papel fundamental, pois inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como devem ser

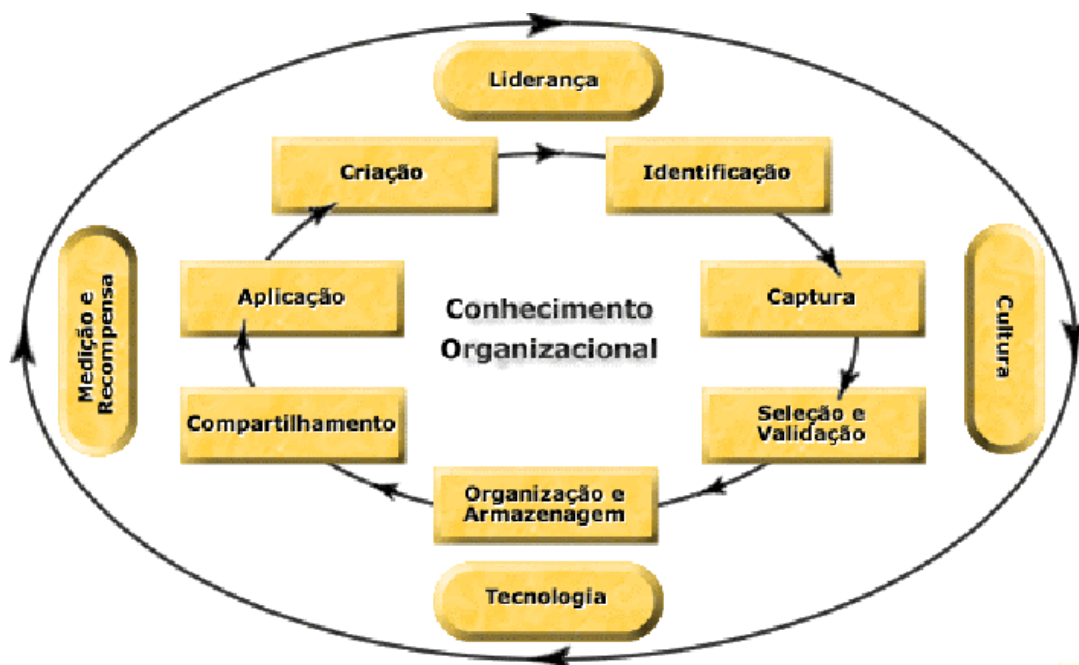


agrupadas, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas; **cultura organizacional** – dar suporte para que a organização atue com alto desempenho, foco no cliente, foco em melhoria, foco em excelência, pró-atividade, visão de futuro, entre outras.

Para Choo (2003), a existência de crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo é a essência da cultura; **tecnologia** - usar da TI para o compartilhamento em larga escala do conhecimento adquirido, tornando-o acessível, e **medição e avaliação** - garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento.

O modelo genérico de gestão do conhecimento proposto por Stollenwerk (2001) e as relações de seus componentes são apresentados pela Figura 10.

**Figura 10** - Modelo genérico de gestão do conhecimento



Fonte: Stollenwerk (2001, p.148).

***Probst, Raub e Romhardt – Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento***

Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem um modelo de gestão do conhecimento que trabalha com oito elementos construtivos. Tais elementos têm como objetivo analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento, bem como fornecer uma avaliação clara do conhecimento existente na organização. São constituídos em seis processos essenciais e dois elementos estratégicos da gestão do conhecimento.

O conhecimento é visto como um recurso nos processos essenciais. Explicitando cada um dos processos essenciais tem-se:

1. **Identificação do conhecimento:** concentra-se em identificar as categorias dos conhecimentos considerados essenciais para apoiar as metas organizacionais. O conhecimento, tanto interno quanto externo, não é automaticamente visível, por isso as organizações devem tornar transparente o conhecimento que detém. 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:** 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), ou por meio de produtos de conhecimento, tais como: comprando *softwares* ou CD-ROMs, equipamentos de alta tecnologia, propriedade intelectual, plantas industriais e engenharia reversa (“conhecimento congelado”).
3. **Desenvolvimento do conhecimento:** corresponde à transferência do conhecimento entre os membros da organização. Complementa a aquisição de conhecimento. Seu enfoque está no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização ou fora delas.
4. **Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** 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). Esses elementos construtivos em uma organização são importantes para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização pode utilizar.
5. **Utilização do conhecimento:** assegura que o conhecimento em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Isso significa o gerenciamento dos mecanismos que garantam a agregação dos conhecimentos em novos produtos e serviços. O uso do conhecimento pode ser visto como a fase de implementação do

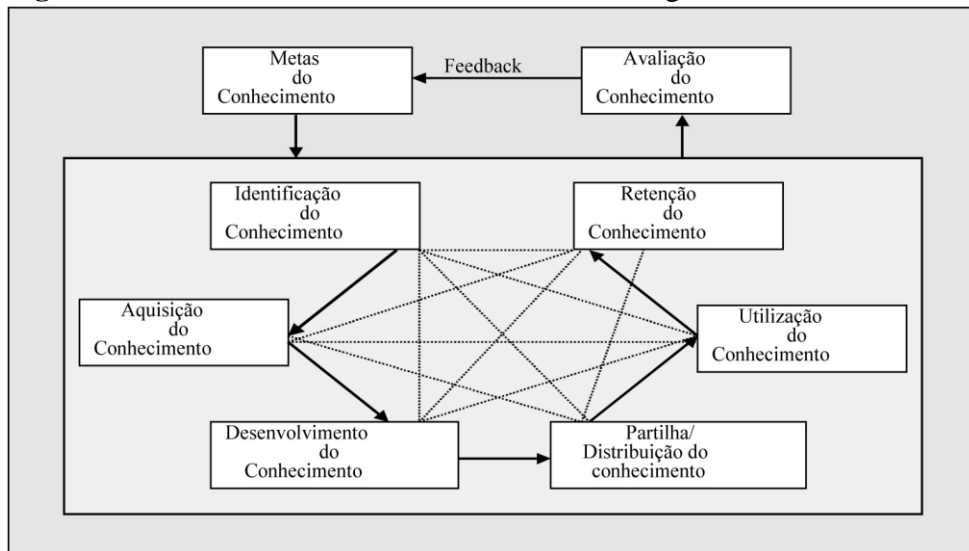
processo de gestão do conhecimento. É nesse estágio que o conhecimento se transforma em resultados concretos. No entanto, existem barreiras ao uso do conhecimento, que podem ter origem na “cegueira organizacional”, no medo de revelar as próprias fraquezas ou em uma desconfiança geral do conhecimento “externo”. Logo, devem-se tomar decisões para garantir que habilidades e ativos de conhecimento, como patentes e licenças, sejam utilizados.

6. **Preservação do conhecimento:** controla e preserva a memória da organização como um conjunto acumulado de competências adquiridas, de todas as experiências e da documentação dos processos e seus resultados. 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.

As metas de conhecimento e a avaliação do conhecimento são os elementos estratégicos. As metas explicam “[...] a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas”. Entretanto, 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). A seguir, tem-se, de modo detalhado, estes processos:

1. **Metas de conhecimento:** estabelece os objetivos do conhecimento, elucidando 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.
2. **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.

O modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento, baseado nos oito elementos, proposto por Probst, Raub e Romhardt está representado na Figura 11.

**Figura 11** - Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento

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

Para uma melhor visualização, apresenta-se uma síntese dos modelos analisados no quadro a seguir, ressaltando seus principais autores, enfoques e componentes de cada modelo, revelando desta maneira como se compõem suas arquiteturas.

**Quadro 5** - Síntese dos modelos de gestão do conhecimento

MODELOS	AUTORES	ANO	FOCO	COMPONENTES DO MODELO
<b>Modelo do processo de criação do conhecimento</b>	Nonaka e Takeuchi	1997	Processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos, inovação contínua e vantagem competitiva	<b>Modo de conversão do conhecimento:</b> socialização, externalização, internalização e combinação <b>Fases do processo:</b> compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento
<b>Modelo de processo da gestão do conhecimento</b>	Davenport e Prusak	1998	Processamento e gerenciamento do conhecimento organizacional para manutenção e desenvolvimento em ambiente competitivo	<b>Processo da GC:</b> geração do conhecimento, codificação do conhecimento e transferência do conhecimento
<b>Modelo de GC com base nas sete dimensões da prática gerencial</b>	Terra	2000	Avaliação e proposição de GC nas organizações, com base nas dimensões da prática gerencial	<b>Dimensões:</b> estratégia 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

<b>Modelo genérico de gestão do conhecimento</b>	Stollenwerk	2001	Modelo genérico de GC nas organizações	<b>Processo de GC:</b> identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, medição e recompensa, tecnologia de informação <b>Facilitadores:</b> liderança, cultura organizacional, tecnologia, medição e avaliação
<b>Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento</b>	Probst, Raub e Romhardt	2002	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos	<b>Elementos construtivos:</b> identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação, metas de conhecimento e avaliação do conhecimento

Fonte: Baseado em Castro (2005).

O **modelo do processo de criação do conhecimento**, também conhecido como teoria da criação do conhecimento organizacional, é apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) como uma abordagem distinta daquelas que tratam a organização como um mecanismo de processamento de informações do ambiente externo para adaptar-se às novas necessidades ambientais.

Essa diferença na abordagem é importante, pois o conhecimento organizacional é percebido pelos autores como um ativo intangível, ou seja, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional em que é ampliado organizacionalmente a partir dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores (espiral do conhecimento).

Portanto, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral que começa no nível individual e vai subindo e expandindo comunidades de interação que cruzam fronteiras, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

O **modelo de processo da gestão do conhecimento** de Davenport e Prusak (1998) é aplicado, segundo os autores, com o objetivo de atingir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem a informação em ação, de modo a incrementar a performance organizacional.

O que importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos, que venham ao encontro das necessidades da empresa, seja este conhecimento tácito ou explícito.

Dessa maneira, não trata apenas dos ativos do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento.

O **modelo de gestão do conhecimento com base nas sete dimensões da prática gerencial** de Terra (2000) expõe a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, e também no arranjo sistêmico de esforços no plano organizacional, individual, estratégico e operacional.

Para o autor, é evidente que maior parte dessas dimensões está no reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimento e de valor nas empresas.

No **modelo genérico de gestão do conhecimento**, Stollenwerk (2001) nos apresenta sete processos básicos: identificação/conceituação (1), coleta/captura (2), seleção e validação (3), organização e armazenagem (4), compartilhamento/transferência (5), aplicação/uso (6) e criação de conhecimento (7).

Os sete processos do modelo genérico de gestão do conhecimento são auxiliados pelos fatores de liderança, cultura organizacional, tecnologia de informação, medição e recompensa.

Contudo, para o compartilhamento do conhecimento, é necessário explicitar o conhecimento tácito por meio de uma codificação ou processo que esteja disponível a todos os membros da organização, ou pelo menos aos indivíduos que estejam intrinsecamente ligados ao gerenciamento do conhecimento da empresa.

Por outro lado, o **modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento** de Probst, Raub e Romhardt (2002) envolve oito elementos construtivos que têm como objetivo analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento.

Os elementos construtivos são compostos de seis processos essenciais e dois elementos estratégicos da gestão do conhecimento. Os processos essenciais identificam diversas atividades e consideram o conhecimento como recurso. Sob esse enfoque, esses elementos fornecem uma avaliação clara do conhecimento existente na organização.

O estudo desses modelos nos serviu de base para uma perspectiva de entendimento de como deva se articular a gestão do conhecimento nas organizações. Através deles, e conforme o pensamento de Angeloni (2008) ao tratar da investigação e construção de uma organização do conhecimento, podemos observar uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizam a geração, a disponibilização e a internalização de

conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a promoção de novos conhecimentos e a tomada de decisões.

Na seção seguinte, iremos abordar algumas das razões que fazem as bibliotecas dos Institutos Federais serem consideradas organizações do conhecimento e a gestão do conhecimento em seu âmbito, dando continuidade à nossa fundamentação teórica.

## 4 BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÊMICAS

As bases teóricas que destacam as bibliotecas técnico-acadêmicas como organizações do conhecimento, bem como os principais enfoques e objetivos da gestão do conhecimento em bibliotecas desse tipo, serão apresentados, respectivamente, nas subseções **4.1** e **4.2**.

### 4.1 Bibliotecas dos Institutos Federais como Organizações do Conhecimento

As bibliotecas - conhecidas também na literatura especializada como unidades de informação ou ambientes de informação – são, por excelência, organizações do conhecimento por serem fontes que captam, tratam, organizam e disseminam informações. Os institutos federais e suas bibliotecas têm um papel de destaque dentre essas fontes, por terem uma natureza de produção, compartilhamento e uso de suas informações, pois são organizações com base no conhecimento.

Maciel e Mendonça argumentam que:

Seja qual for a categoria e a realidade em que se enquadre, a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa, a maioria das vezes, com fins não – lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente. Acredita-se que esta seja uma estratégia que possibilitaria à biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas [...] Um modo de facilitar o seu gerenciamento e acrescentar qualidade aos seus produtos e serviços, evidenciando o seu papel social junto às comunidades envolvidas (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.7).

Na considerada Era do Conhecimento, o poder das organizações está centrado na sua capacidade de gerenciar os recursos do conhecimento encontrados, principalmente, nas pessoas da organização, ou seja, no seu capital intelectual. As organizações atualmente valorizam mais o conhecimento do que outros capitais. É o chamado ativo intangível, que é o conhecimento que elas conseguem agregar através de treinamento, de contratação, através da valorização das pessoas e de investimentos no conhecimento das pessoas (SVEIBY, 1998).

As organizações do conhecimento são, de acordo com Choo (2003), organizações que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento. Além disso, elas criam conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, no qual o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (ALVARENGA NETO, 2008).

Os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade e, entre suas habilidades reunidas em modelos ou portfólios de competências, destacam-



se o desenvolvimento e a consolidação de boas habilidades organizacionais, boas habilidades em tecnologia da informação, além de capacidade analítica para a solução de problemas. As habilidades cognitivas e comportamentais desses trabalhadores contribuem para a formação e o fortalecimento de competências de conhecimento que, aliadas à criatividade e à inteligência, conferem à organização atributos distintivos únicos e específicos (ALVARENGA NETO, 2008, p.33).

Tais trabalhadores têm como função converter informação em conhecimento que venha a agregar valor. Segundo Stewart (2002, p.135), “[...] a empresa do conhecimento olha para o seu mundo, para os seus problemas, para as suas oportunidades, para as suas pessoas e para os seus riscos, na crença de que seus triunfos e problemas situam-se no domínio do conhecimento”.

Na concepção de Angeloni (2008, p.XVI), “[...] uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais”.

E onde está esse conhecimento nas organizações? Esse conhecimento está nas pessoas e não em um banco de dados ou num software, ali existem dados, informações e até métodos. As pessoas podem, através da informação, do treinamento, adquirir conhecimento e esse conhecimento, efetivado na prática, irá trazer resultados para a organização, resultados positivos quando principalmente direcionados para o atingimento das atividades da organização.

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”.

Com base nessa perspectiva, Castro sustenta 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 (CASTRO, 2005, p.36-37).

Apesar de a autora abordar o ambiente da universidade, tal evidencia cabe adequadamente ao contexto dos institutos federais, pois, no tocante à natureza das atividades técnico-acadêmicas, afirma-se que sua missão também é efetivada pela trindade: ensino, pesquisa e extensão.

Nesta pesquisa, consideramos o ambiente dos institutos, em que ocorrem suas atividades, como ambiente técnico-acadêmico e não somente acadêmico como adotado costumeiramente nas universidades. Isso se deve ao modelo institucional inovador em termos de proposta político pedagógica: Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Essas instituições têm em suas bases um conceito de educação profissional e tecnológica sem similar em nenhum outro país (MOUTINHO; LUSTOSA, 2011).

Segundo Moutinho e Lustosa (2011), a razão de ser dos institutos federais como instituições voltadas para a educação profissional e tecnológica está associada à conduta articulada ao contexto em que está instalado e que deverá estar relacionado ao constante monitoramento do perfil da região a qual atende.

De acordo com Pacheco (2010, p.20),

[...] o desenho curricular da educação profissional e tecnológica nos Institutos Federais tem como princípio uma proposta político-pedagógica de oferta de educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à educação profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; graduações tecnológicas, licenciaturas e bacharelados em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em particular em engenharias, bem como programas de pós-graduação lato e stricto sensu, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada de trabalhadores.

Trata-se de um “[...] projeto progressista que entende a educação como compromisso de transformação e de enriquecimento de conhecimentos objetivos capazes de modificar a vida social e de atribuir-lhe maior sentido e alcance no conjunto da experiência humana” (MOUTINHO; LUSTOSA, 2011, p.3).

A organização institucional da Rede Federal de Educação Tecnológica proporciona que os institutos federais tenham em suas bibliotecas um espaço ímpar para promover o acesso, a disseminação da informação e a geração de conhecimento para a comunidade técnico-acadêmica.

Nesse sentido, as bibliotecas técnico-acadêmicas têm funções pré-determinadas e condicionadas pelas funções dos institutos federais, devendo a biblioteca produzir, promover, manter e avaliar uma gama de serviços de qualidade que suportem a missão e os objetivos da instituição (BUONOCORE, 1976; AMERICAN..., 2004; CASTRO, 2005).

De maneira geral, as bibliotecas das IES têm a missão de disponibilizar recursos informacionais, promovendo o acesso, a disseminação e o uso da informação como apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, de acordo com as políticas, os planos e os programas institucionais em um ciclo ininterrupto. Para o alcance da missão, é necessária a gestão por um bibliotecário que lidere as ações, administrando os recursos humanos, tecnológicos e o

acervo informacional de modo a prover acesso e orientação aos usuários da comunidade a qual serve.

Para isso, de acordo com Teixeira (2015) é necessário entender a biblioteca como uma organização<sup>2</sup> em que há regras implícitas e explícitas, que governam as ações dos indivíduos, afetando tanto os aspectos organizacionais quanto os informacionais.

Na concepção de Teixeira (2015), as bibliotecas, sendo vistas como organizações, ou seja, planejadas, organizadas e geridas como tal, colaboram para o aumento da qualidade da educação – contribuindo para o senso crítico do indivíduo de modo que saiba fazer melhor uso da informação – produzem conhecimento e ampliam sua competência em informação.

E quando inseridas no contexto técnico-acadêmico, as bibliotecas têm grande importância no campo da educação profissional e acadêmica, pois elas se integram à instituição de ensino superior e complementam os conhecimentos ministrados nos currículos dos cursos.

Importante ressaltar que a biblioteca tem participação para a inovação do conhecimento, conforme destaca Shanhong (2000, p.1):

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.

Em virtude disso, as bibliotecas técnico-acadêmicas adquiriram, na era do conhecimento, a função de servir também como repositório e disseminador do conhecimento, tornando-se o elo entre o conhecimento produzido pela comunidade técnico-acadêmica e os que necessitam desse conhecimento, os usuários.

Vimos que a estrutura da biblioteca é determinada pela estrutura da organização à qual pertence, então podemos concluir que a estrutura da biblioteca é resultado do meio ambiente onde se encontra (TARAPANOFF, 1984; CASTRO, 2005).

Para um maior entendimento do que foi exposto nesta seção, apresentamos, através de Tarapanoff (1984), conforme ilustrado na Figura 12, o meio ambiente organizacional da biblioteca representado por seu ambiente interno e composto dos seguintes elementos: as funções e os objetivos, a política organizacional, os indivíduos dentro da organização e a estrutura organizacional:

---

<sup>2</sup> Segundo Teixeira (2015, p.17), “são estruturas formais e sistemas integrados, constituídos a partir de um objetivo comum, em geral um produto ou um serviço. No caso das bibliotecas, os produtos e serviços giram em torno da informação”.

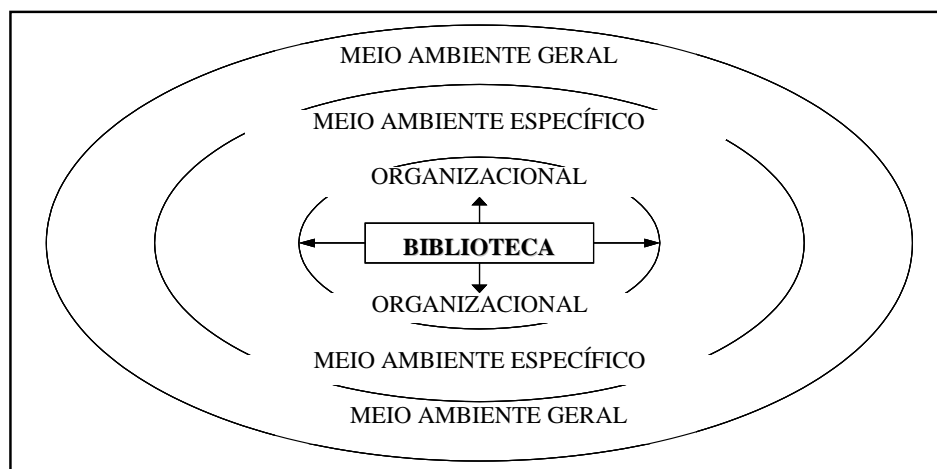
**Figura 12 - Meio ambiente organizacional da biblioteca**

Fonte: Tarapanoff (1984, p.5).

O meio ambiente geral da biblioteca é composto por fatores contextuais locais e regionais resultantes da sociedade na qual ela está inserida. Na concepção de Tarapanoff (1984), os elementos do meio ambiente geral abrangem condições, tais como política, constituição, economia, educação, demografia, cultura, transporte, telecomunicações, sociais, ecológica, tecnológica, comunicação de massa e lazer.

Por outro lado, o meio específico da biblioteca irá se preocupar com o objetivo, a função e as atividades ligadas à instituição à qual pertence e comunidade técnico-acadêmica à qual atende.

A interação da biblioteca com o meio ambiente geral, específico e organizacional no desempenho de suas atividades fica demonstrada na Figura 13.

**Figura 13 - Relações da biblioteca com o meio ambiente**

Fonte: Tarapanoff (1984, p.6).

O sucesso dessas bibliotecas dependerá da habilidade de utilizar a informação e o conhecimento por parte de sua equipe de colaboradores para melhorar as necessidades da comunidade técnico-acadêmica e instituição (MAPONYA, 2004; CASTRO, 2005).

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

No Brasil, as IES têm sido um dos principais locais de geração de conhecimento. As bibliotecas técnico-acadêmicas, como parte dessas instituições, devem estar preparadas para atuar no processo, bem como desenvolver seus próprios projetos de gestão do conhecimento, a fim de acompanhar e dar suporte às demandas informacionais da organização e da sociedade.

#### 4.2 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Técnico-Acadêmicas

A gestão do conhecimento não é um tema abordado habitualmente na biblioteca, pois, apesar de sua aplicação se adequar a distintos modelos organizacionais, muitos a consideram uma atividade empresarial em que o uso do conhecimento cria valor empresarial em termos de lucros ou alguma outra medida quantitativa (JANTZ, 2001). Segundo Rostirrola (2006), as primeiras abordagens sobre o tema, identificadas na literatura nacional e internacional, datam do início dos Anos 2000 e estavam restritas ao âmbito das bibliotecas universitárias.

A gestão do conhecimento em bibliotecas busca promover relações entre bibliotecas e entre bibliotecas e usuários, reforçar o conhecimento trabalhando em rede e agilizar o fluxo de conhecimento. Na era da economia do conhecimento, as bibliotecas tendem a investigar sobre o desenvolvimento e a aplicação dos recursos de informação, construir bibliotecas virtuais e proteger as bases para a inovação do conhecimento (SHANHONG, 2000; ROSTIRROLA, 2006).

Para Shanhong (2000), os principais enfoques da gestão do conhecimento em bibliotecas são:

- a) **gestão da novidade do conhecimento:** expansão dos campos de investigação teóricos e práticos da biblioteconomia e ciência da informação, melhorias técnicas e inovação organizacional;
- b) **gestão da difusão do conhecimento:** criação dos próprios recursos da biblioteca, elevando a qualidade dos produtos e serviços;
- c) **gestão da aplicação do conhecimento:** promoção de serviços que facilitem a aquisição de conhecimento (bibliotecários e usuários);

d) **gestão de recursos humanos:** investimento na formação de pessoas de talento e altamente qualificadas para revitalizar o ambiente da biblioteca.

De acordo com Raja, Ahmad e Sinha (2009), o principal objetivo da gestão do conhecimento é garantir que a informação certa seja entregue à pessoa adequada, a tempo de tomar a decisão mais apropriada. E indicam os seguintes objetivos da GC nas bibliotecas universitárias:

Promover a coleção, o processamento, o armazenamento e a distribuição do conhecimento; Promover a pesquisa científica; Promover o relacionamento entre biblioteca e usuários; Proteger os direitos de propriedade intelectual, na era da tecnologia da informação; Criar repositórios do conhecimento e controlar o conhecimento como um recurso estratégico; e Organizar o conhecimento e melhorar a pesquisa (RAJA; AHMAD; SINHA, 2009, p.2).

Um levantamento por autores e enfoques, apresentados no Quadro 6, destaca os estudos sobre a gestão do conhecimento desenvolvidos em bibliotecas no Brasil e no exterior, no período de 2000 a 2016.

**Quadro 6** - Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

<b>AUTOR</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>ANO</b>
<b>SHANHOG</b>	Estuda os tipos de abordagens para a gestão do conhecimento em bibliotecas	2000
<b>CROWLEY</b>	Discute o futuro das bibliotecas universitárias e o papel do bibliotecário no futuro, apresentando possibilidades em função de seu conhecimento tácito	2001
<b>JANTZ</b>	Propõe instrumento, chamado de base de dados de conhecimento comum (CKDB), da Biblioteca New Brunswick na Universidade Rutgers, para facilitar o gerenciamento e alocar o conhecimento formal dos bibliotecários	2001
<b>TOWNLEY</b>	Aborda a Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias, discutindo as semelhanças e diferenças entre a GC e as práticas nas bibliotecas universitárias	2001
<b>DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL</b>	Discute fatores que possibilitam desenvolver sistemas de gestão do conhecimento no âmbito da biblioteca universitária	2002 - 2003
<b>McMANUS; LOUGHRIDGE</b>	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
<b>TENG; HAWAMDH</b>	Descreve 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

<b>BRANIN</b>	Apresenta 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
<b>MATIAS</b>	Propõe modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade	2003
<b>PLAZA (Coord)</b>	Discute no âmbito do Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP) projeto que foca na gestão de competências de seu corpo técnico por intermédio de propostas de plano de carreira e do seu perfil profissional	2003
<b>CLARKE</b>	Descreve a utilização do “Manual do 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
<b>COSTA; CASTRO</b>	Apresenta e discute 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 seguimento no Brasil	2004
<b>DUARTE; SILVA</b>	Identifica as características das Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba e do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ) como organização do conhecimento, utilizado-se como parâmetro um Modelo Alternativo de Organização do Conhecimento	2004
<b>GANDHI</b>	Explora como a gestão do conhecimento tem sido aplicada ao trabalho de serviço de referência nas bibliotecas universitárias	2004
<b>LAMONT</b>	Discute a pouca utilização de ferramentas e softwares de gestão do conhecimento por bibliotecas, mostrando novas soluções em software que podem auxiliar as bibliotecas nos processos de gestão do conhecimento	2004
<b>MAPONYA</b>	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 a gestão do conhecimento	2004
<b>MESSINA-RAMOS; FERREIRA</b>	Propõe 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
<b>WHITE</b>	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 know-how em benefício de seu pessoal e usuários	2004
<b>CASTRO</b>	Apresenta a proposta de um instrumento de diagnóstico para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	2005
<b>ROSTIROLLA</b>	Apresenta uma proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária	2006

<b>DIB</b>	Propõe a reestruturação da Biblioteca Universitária, transformando-a em unidade de negócio em informação - UNInf, visando a ampliar seu foco de atuação, adotando uma postura dinâmica e proativa, mantendo, contudo, o objetivo principal: apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade.	2006
<b>JAIN</b>	Investiga as práticas de GC em bibliotecas universitárias da África do Sul e do leste da África	2006
<b>GARCIA DE LAS BAYONAS</b>	Analisa a situação e implementação de programas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias da Comunidade Valenciana	2007
<b>DUARTE; PAIVA; SILVA</b>	Discute a aplicação de um modelo conceitual para a gestão do conhecimento científico em bibliotecas universitárias, tomando-se por base um modelo de gestão do conhecimento organizacional	2007
<b>AHUMADA FIGUEROA; BUSTOS GONZALES</b>	Aborda a gestão da informação, gestão conhecimento e aprendizagem organizacional no sistema de bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica de Valparaíso	2007
<b>RAJA; AHMAD; SINHA</b>	Destaca a tecnologia da informação e os sistemas automatizados como facilitadores da implementação de práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias	2008
<b>PARIROKH; DANESHGARI; FATTAHI</b>	Analisa o papel dos usuários das bibliotecas universitárias na criação e no compartilhamento do conhecimento, baseado no conhecimento sobre os usuários, conhecimento dos usuários e conhecimento para os usuários	2009
<b>ASWATH; GUPTA</b>	Destaca a Intranet como uma das principais ferramentas de GC. O estudo explora a viabilidade dos serviços oferecidos através de serviços de Intranet nas bibliotecas universitárias dos estados de Karnataka, Jammu e Caxemira na Índia.	2009
<b>PIFFER</b>	Descreve a atuação de bibliotecários na prática da gestão do conhecimento em instituições públicas e privadas no Brasil	2009
<b>ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA</b>	Apresenta uma proposta para promover um ambiente propício ao compartilhamento de informação e conhecimento entre os servidores do Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná (UFPR)	2010
<b>MARQUES JÚNIOR</b>	Descreve como as Bibliotecas Universitárias (BUs) do Brasil e de Portugal estão empregando a Gestão do Conhecimento (GC) para melhorar a qualidade de seus serviços e a produtividade de suas instituições	2010
<b>SILVA</b>	Propõe um instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento (GIC) de maneira integrada para bibliotecas universitárias.	2013
<b>BEM</b>	Apresenta a criação de um framework, denominado GC@BU, com a proposta de apoiar a concepção e implantação da Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias, partindo de uma abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos.	2015



**FERREIRA** Analisa como as redes de conhecimento se configuram em instituições públicas, tomando como campo empírico um sistema de bibliotecas de uma universidade federal. 2016

---

Fonte: Atualizado a partir de Rocha (2010).

Com base no levantamento e considerando apenas os trabalhos realizados no Brasil, é perceptível que os estudos sobre a gestão do conhecimento em bibliotecas se concentram mais nas bibliotecas universitárias do que nas bibliotecas técnico-acadêmicas.

Uma das razões que pode explicar tal concentração é o tempo de serviços prestados pelas bibliotecas universitárias, no desempenho de suas atividades, por meio das universidades, à sociedade, o que as fazem ser reconhecidas no cenário nacional e internacional.

Em relação às bibliotecas técnico-acadêmicas, apesar de se passarem oito anos desde a criação dos institutos federais, no ano de 2008, ainda hoje temos notícias de *campi* sendo inaugurados pelo país juntamente com suas bibliotecas compondo as respectivas estruturas organizacionais, o que nos indica, nesse contexto, que grande parte dessas bibliotecas ainda não estão totalmente consolidadas tanto no que diz respeito à infraestrutura e às tecnologias quanto a de colaboradores (bibliotecários e auxiliares) para uma prestação de serviços mais efetiva e presente.

No entanto, é evidente o potencial que a biblioteca técnico-acadêmica pode desempenhar no oferecimento de serviços e produtos à comunidade técnico-acadêmica dos institutos federais, pois sua matéria-prima de trabalho, assim como a da biblioteca universitária, é informação e conhecimento. E, como visto, a consideramos nesta pesquisa como um tipo de “coirmã” da BU devido a sua missão e seus objetivos serem semelhantes e que se diferenciam pelo tipo de instituição à qual pertencem.

Nesse sentido, as fundamentações encontradas na literatura especializada de autores que abordam a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, com vistas a melhorar a atuação dessas, podem ser aplicadas também às bibliotecas técnico-acadêmicas sem causar ruído ou perda de finalidade.

Jantz (2001, p.34) evidencia que a GC 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”.

Para Townley, a gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo:

[...] promover a troca de conhecimento entre o pessoal da biblioteca, reforçar a consciência e habilidades de inovação, elevar o entusiasmo das pessoas e possibilitar a aprendizagem, fazendo com que o conhecimento seja melhor

aplicado nas atividades da biblioteca e transformar a biblioteca em uma organização de aprendizagem (TOWNLEY, 2001, p.5).

De acordo com Townley (2001), a gestão do conhecimento pode auxiliar na melhoria das operações da biblioteca universitária e promover a geração de conhecimentos nas instituições de ensino superior. O autor afirma que a gestão do conhecimento é um modo de desenvolver e aplicar os conhecimentos organizacionais necessários para melhorar as operações da biblioteca e, em última análise, a eficácia da biblioteca.

Clarke (2004), Aswath e Gupta (2009) acreditam que a meta da GC em bibliotecas é fazer pleno uso dos conhecimentos existentes na organização, para aumentar a produtividade e eficiência operacional de modo a construir uma vantagem competitiva para a biblioteca.

Dudziak, Villela e Gabriel listam os benefícios da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:

Criação e desenvolvimento de uma base documentada que ampara os processos decisórios da biblioteca; Melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da biblioteca, de maneira que as informações e conhecimento possam fluir, independente do desejo das pessoas, implicando também a redução de obstáculos inerentes à separação geográfica; Disponibilização integrada de dados, informações e conhecimentos relevantes para o ambiente e funcionamento internos, e para o 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; Eficiência dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou da eventual falta de algum membro da equipe; Compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, cientes de 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).

Para Dudziak, Villela e Gabriel (2002), a gestão do conhecimento é um fator diferencial para enfrentar os grandes desafios das bibliotecas universitárias, devendo os bibliotecários e seus gestores estar atentos às demandas daí advindas.

As bibliotecas universitárias podem ser conduzidas para o centro dos acontecimentos no ambiente acadêmico, através da “[...] flexibilização da cultura nas bibliotecas e da criação de um clima organizacional que potencialize a comunicação, o diálogo, o compartilhamento de conhecimentos” (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p.11).

Maponya (2004) acredita que o principal papel dos bibliotecários que atuam em bibliotecas universitárias na economia do conhecimento está em gerenciar conhecimento. Devem compreender as reais necessidades de informação e de conhecimento de seus usuários.

Ela argumenta que a GC pode auxiliar os bibliotecários na gerência de todos os tipos de informação e conhecimento tácito em benefício da biblioteca.

É necessário que se reconheça a importância do conhecimento do pessoal e se crie um ambiente propício à valorização e ao compartilhamento do conhecimento para que as bibliotecas universitárias se beneficiem da gestão do conhecimento (MAPONYA, 2004).

Segundo García de las Bayonas (2007), uma gestão do conhecimento eficiente nas bibliotecas universitárias deve aproveitar todos os conhecimentos (tácitos e explícitos, individuais e organizacionais, internos e externos às bibliotecas), através das seguintes ações:

- a) Estabelecimento de uma cultura corporativa de compartilhamento do conhecimento;
- b) Melhoria do controle da produção científica da universidade, tanto das teses e dissertações como dos arquivos abertos;
- c) Criação de repositórios ou bases de dados de conhecimento;
- d) Máxima explicitação do conhecimento tácito, por meio de intranets corporativas, manuais e ferramentas para compartilhar o conhecimento entre os funcionários da biblioteca;
- e) Maior proteção da imagem corporativa, do trabalho em colaboração em nível institucional da universidade, em nível local, nacional e internacional;
- f) Desenvolvimento das competências dos funcionários da biblioteca, através de processos seletivos eficientes e formação de acordo com as competências necessárias para o desempenho das funções.

Conforme White (2004), a gestão do conhecimento deve ser aplicada nas bibliotecas para reter *know-how* em benefício de seu pessoal e dos usuários da comunidade acadêmica. Segundo a autora, na prática de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias podem ser considerados como fatores de benefícios e riscos os seguintes:

Os fatores de benefícios são:

- a) Melhorar o retorno sobre investimento;
- b) Melhorar medidas de desempenho;
- c) Melhorar o entendimento das metas organizacionais;
- d) Melhorar o aprendizado sobre a mudança organizacional;
- e) Reter o conhecimento das pessoas que possuem vários anos de experiência na organização;
- f) Entender plenamente as exigências dos usuários através da avaliação e melhoria constante dos serviços;

- g) Facilitar que as pessoas, por elas mesmas sejam orientadas não apenas para o serviço, mas principalmente orientadas 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.

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 (MCMANUS; LOUGHRIDGE, 2002).

Para Gandhi, 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 frequentes, 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).

Embora a maioria dos bibliotecários afirme estar consciente da importância da gestão do conhecimento em bibliotecas, autores como Roknuzzaman e Umemoto (2009) ressaltam que, na prática, existem muitos obstáculos na aplicação de GC nesses ambientes, como, por exemplo:

- a) Relutância dos bibliotecários em adotar práticas de GC: muitos bibliotecários relutam em adotar práticas de GC devido à sua mentalidade tradicional;
- b) Falta de compreensão dos conceitos de CG: vários bibliotecários não possuem muita percepção do que é gestão do conhecimento e quais os benefícios que a aplicação da GC pode trazer à biblioteca;
- c) Falta de recursos: tanto financeiros quanto humanos;
- d) Falta de uma cultura de captura e compartilhamento do conhecimento: os bibliotecários são ativos e eficientes na aquisição da informação impressa ou digital, mas não estão familiarizados com o compartilhamento de conhecimentos

tácitos, incorporados na experiência, no talento e na intuição dos funcionários da biblioteca;

- e) Falta de colaboração e parceria entre bibliotecas: um projeto de GC bem-sucedido requer uma forte parceria de colaboração com outras bibliotecas. A maioria das bibliotecas mantêm programas de colaboração e intercâmbio de materiais, não de práticas de gestão do conhecimento.

Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010) afirmam que, para muitos bibliotecários, a gestão do conhecimento não é um fenômeno novo, pois a organização e o compartilhamento do conhecimento sempre foram os principais focos dos bibliotecários. Para os autores, os responsáveis pelas bibliotecas ainda estão em fase inicial de compreender as aplicações potenciais da GC.

O novo é utilizar o conhecimento de maneira a construir uma vantagem competitiva para a biblioteca (CASTRO; COSTA, 2014). Para as autoras, é importante que se realizem esforços no sentido de construir condições ambientais que facilitem o armazenamento, compartilhamento e uso de conhecimentos entre os colaboradores da biblioteca com a finalidade de facilitar o surgimento de novos conhecimentos e esses serem aplicados nos aperfeiçoamentos de ações e serviços.

Para Costa, Castro e Rostirolla, gestão do conhecimento em bibliotecas e unidades de informação, em síntese, visa:

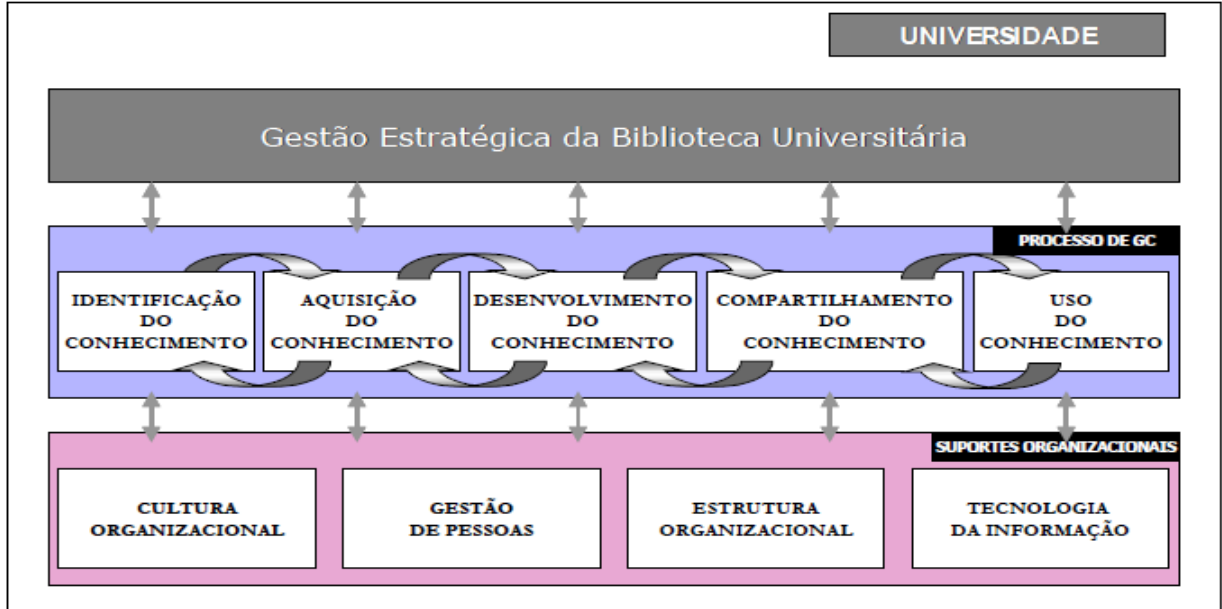
Reforçar os conhecimentos dos profissionais que atuam no processo de coleta, tratamento e disseminação de informação, com vistas a auxiliar o processo de construção do conhecimento de cada um dos usuários desta organização; Aprofundar os conhecimentos sobre usuários e desenvolver novos serviços de informação capaz de atender suas necessidades; Compartilhar o conhecimento sobre fontes e estratégias de informação com os profissionais que atuam na organização; Dar vida à memória da organização como recurso para aprimoramento das atividades desenvolvidas na organização; Transformar esta unidade em uma organização de aprendizagem, em constante evolução (COSTA, CASTRO; ROSTIROLLA, 2006, p.4).

No Brasil, dois trabalhos destacam-se no âmbito da pós-graduação em Ciência da Informação sobre o tema gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Ambos pertencentes ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Castro (2005) apresenta um modelo que contempla os elementos básicos e requisitos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Enfatiza que a GC pode beneficiar as BU's na identificação, na aquisição, no desenvolvimento, no compartilhamento

e no uso do conhecimento e propõe um diagnóstico para gestão do conhecimento em BU's que contém os requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e práticas de GC nas BU's, tendo como elementos a gestão estratégica da biblioteca, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais, conforme Figura 14:

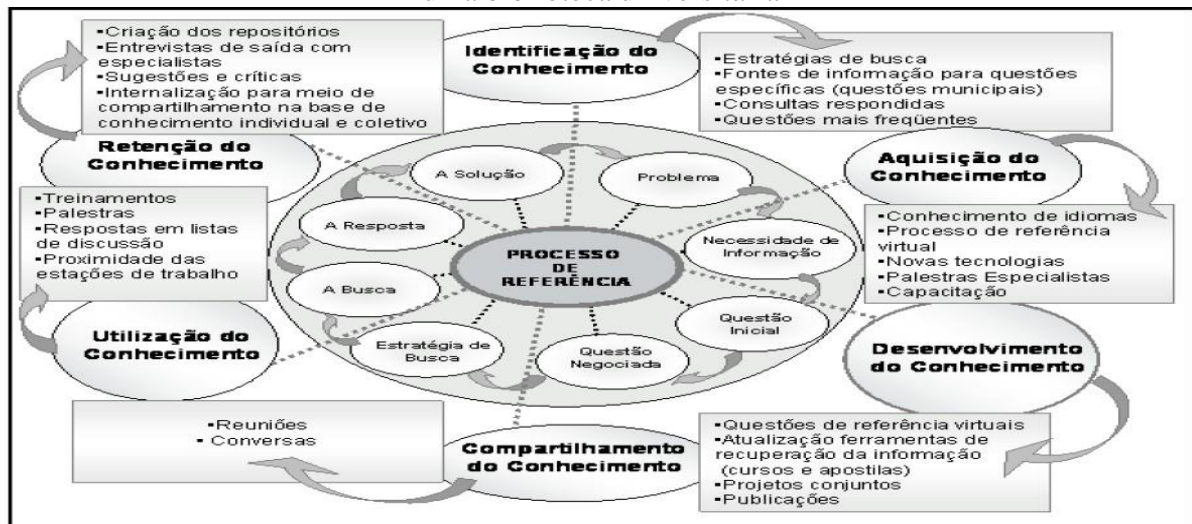
**Figura 14** - Elementos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias



Fonte: Castro (2005, p.100).

Enquanto que Rostirolla (2006), analisa o processo de referência de uma biblioteca universitária, na perspectiva da gestão do conhecimento, e propõe uma sistematização do conhecimento sobre este tipo de processo, visando torná-lo transparente neste ambiente, conforme apresentado na Figura 15.

**Figura 15** - Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária



Fonte: Rostirolla (2006, p.155).

Costa, Castro e Rostirolla (2006, p.524) alertam que: para que as bibliotecas se beneficiem da gestão do conhecimento, “[...] é necessário o reconhecimento da importância do conhecimento de seu pessoal e a criação de ambiente propício à valorização do conhecimento”.

Destarte, a presente pesquisa adotou e adaptou o modelo dos elementos básicos para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias a ser aplicado no Sistema de Bibliotecas do IFCE, devido ao potencial de desenvolvimento que ele oferece para a GC em bibliotecas dessa natureza, pois envolve a gestão estratégica da biblioteca, com seus processos de gestão do conhecimento e suportes organizacionais.

A seguir, apresenta-se a descrição dos elementos básicos e requisitos que compõem o diagnóstico da GC para bibliotecas universitárias proposta por Castro (2005).

**Quadro 7 - Elementos e requisitos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**

<b>ELEMENTOS BÁSICOS</b>	<b>REQUISITOS</b>
Gestão estratégica da BU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. definir a missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca universitária;</li> <li>2. definir as suas <i>core competencies</i>;</li> <li>3. explicitar o planejamento estratégico aos colaboradores;</li> <li>4. verificar se a gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária;</li> <li>5. verificar se a gestão do conhecimento está alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária.</li> </ol>
Identificação de conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identificar quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas;</li> <li>2. mapear os conhecimentos existentes na biblioteca universitária;</li> <li>3. mapear as competências existentes na biblioteca universitária;</li> <li>4. identificar as fontes internas e externas de conhecimento;</li> <li>5. promover internamente a transparência de conhecimento existente na organização;</li> <li>6. identificar as lacunas de conhecimento.</li> </ol>
Aquisição de conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. definir e selecionar as estratégias de aquisição de conhecimento;</li> <li>2. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas;</li> <li>3. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas;</li> <li>4. verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento;</li> <li>5. registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca universitária;</li> <li>6. possuir formas de armazenamento que suportem a aquisição de conhecimento.</li> </ol>
Desenvolvimento do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identificar locais de desenvolvimento de conhecimento na BU;</li> <li>2. estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização;</li> <li>3. criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização;</li> <li>4. estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.</li> </ol>

Compartilhamento de conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca universitária;</li> <li>2. definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização;</li> <li>3. criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento;</li> <li>4. determinar formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento;</li> <li>5. construir e manter por meio de TI sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento.</li> </ol>
Uso do conhecimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado;</li> <li>2. criar infraestruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento;</li> <li>3. estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional;</li> <li>4. ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais;</li> <li>5. desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.</li> </ol>
Cultura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. analisar a cultura atual da biblioteca universitária;</li> <li>2. compatibilizar os valores da organização com a cultura de conhecimento;</li> <li>3. estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.</li> </ol>
Gestão de pessoas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC;</li> <li>2. definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento;</li> <li>3. possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências;</li> <li>4. estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC;</li> <li>5. criar políticas adequadas de retenção e atração de profissionais;</li> <li>6. criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC;</li> <li>7. estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.</li> </ol>
Estrutura organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. analisar a estrutura e os processos essenciais da biblioteca universitária;</li> <li>2. compatibilizar a estrutura e os processos existentes na BU com o modelo de GC;</li> <li>3. remodelar a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.</li> </ol>
Tecnologia da informação	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identificar as necessidades e as particularidades da BU em relação à TI;</li> <li>2. analisar as ferramentas de TI existentes e em uso na BU;</li> <li>3. estabelecer um projeto de TI em conjunto e compatível com a estrutura da BU e o modelo de GC;</li> <li>4. definir ferramentas de TI que deem suporte aos processos de GC.</li> </ol>

Fonte: Castro (2005).

A gestão estratégica da biblioteca é essencial no processo de gestão do conhecimento abrangendo o desenvolvimento de ambientes propícios à criação e ao compartilhamento do



conhecimento. O processo de gestão do conhecimento estipulado por Castro (2005) acontece por meio da identificação, da aquisição, do desenvolvimento, do compartilhamento e do uso do conhecimento.

Todo o processo exige, porém, suporte organizacional para o seu desenvolvimento, caracterizados pela cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e a tecnologia da informação.

Para Castro (2005, p. 141), a gestão do conhecimento pode beneficiar as bibliotecas universitárias desde que trabalhem “[...] todos os pontos identificados pelo instrumento, podendo ir além do papel de gerenciar a informação, para gerenciar o conhecimento”.

Logo, com a utilização dos elementos do modelo de Castro (2005), acreditamos que a rede de bibliotecas do IFCE possa desenvolver uma cultura voltada para a promoção de conhecimentos, orientação de ações e investimentos em recursos humanos, estrutura organizacional e tecnologia da informação, visando ao aperfeiçoamento e à inovação dos serviços prestados.

Na próxima seção detalharemos os procedimentos e ações que buscam responder ao problema da pesquisa e aos objetivos traçados.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

É fundamental para que um conhecimento possa ser considerado científico que se identifique as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (SOARES, 2013). Destarte, apresentamos a estratégia que foi utilizada para a realização da pesquisa, usando ferramentas já descritas e testadas pela literatura de Metodologia da Pesquisa Científica.

### **5.1 Caracterização da Pesquisa**

O emprego da metodologia utilizada nesta pesquisa visa ter a aderência necessária aos objetivos do estudo e consistência para buscar os resultados almejados com a investigação.

Tratar-se de uma pesquisa descritiva, exploratória, qualiquantitativa, fazendo-se uso do procedimento “estudo de caso” para utilização de ferramenta de análise, com o objetivo de verificar as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará para, a posteriori, estabelecer a implementação de um modelo de GC.

A pesquisa é descritiva, pois, de acordo com Trivinõs (1987), permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um específico problema, descrevendo com precisão os fatos e fenômenos de determinada realidade. O autor também afirma que os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Série essa que ficou evidenciada no referencial teórico da pesquisa durante o estudo da gestão do conhecimento e os principais modelos identificados.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que o estabelecimento de um modelo de gestão do conhecimento em uma rede de bibliotecas técnico-acadêmicas, tanto na literatura como na prática das bibliotecas, apresenta-se com poucas linhas de ação e resultados visíveis, que permitam a formulação de hipóteses consistentes.

Segundo Gil (2010, p.27), a pesquisa exploratória tem como propósito oferecer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. “[...] Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

E, conforme Tobar e Romano Yalour (2001, p.69), “[...] pesquisa exploratória é aquela realizada em áreas e sobre problemas dos quais há escasso ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado”.

Para Marconi e Lakatos (2008, p.71), a pesquisa exploratória-descritiva

[...] tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Quanto à natureza a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. Segundo Godoy (1995), a natureza qualitativa faz parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Inclui, 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.

No caso específico, iremos verificar as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do IFCE através da percepção de seus gestores.

Por outro lado, a natureza quantitativa tem como base o quantificável, isto é, as informações podem ser traduzidas em números e gráficos e, segundo Moresi (2003, p.8), “[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas [...]”. E, de acordo com Bardin (2004, p.18, grifo do autor),

Na análise quantitativa, o que serve de informação é a *frequência* com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a *presença* ou *ausência* de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração.

O modo de investigação escolhido foi o estudo de caso por ser caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo do objeto investigado, seus detalhes e nuances em um contexto real sendo, assim, uma importante estratégia de pesquisa.

Segundo Yin (2005, p.32), um estudo de caso é uma investigação empírica que “[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Para Triviños (1987), o grande valor do estudo de caso está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, de modo que os resultados atingidos possam permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Destarte, os procedimentos metodológicos escolhidos e descritos nesta subseção possibilitaram analisar os principais modelos de gestão do conhecimento na literatura,

identificar, adaptar e aplicar um instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas de um instituto federal e apresentar uma proposta de implementação de um modelo de GC.

## 5.2 Delimitação do Objeto de Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na rede de bibliotecas de um instituto federal, mais especificamente no Sistema de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (SIBI/ IFCE). O IFCE, cuja reitoria é sediada em Fortaleza, instituição criada nos termos da Lei. N ° 11.892, de 29 de dezembro de 2008, mediante a integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará com as Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu, vinculado ao Ministério da Educação, é uma autarquia de natureza jurídica, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação, avaliação e supervisão da instituição e dos cursos de educação superior, o IFCE é equiparado às universidades federais (IFCE, 2016)<sup>3</sup>.

A seleção do SIBI/IFCE para este estudo de caso ocorreu em função de ele apresentar características de infraestrutura, tecnologias e pessoas semelhantes aos dos principais sistemas de bibliotecas de instituições de ensino superior do país, revelando-se pertinente sua participação em estudos realizados no Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Cariri.

A sede do SIBI/IFCE localizada na cidade de Fortaleza possibilitou facilidades na condução da pesquisa no que diz respeito à coleta e análise de dados. A atuação do pesquisador, bibliotecário, e que também já foi coordenador da biblioteca do IFCE/ *campus* Fortaleza, foi um elemento importante para o desenvolvimento teórico e prático da pesquisa.

O SIBI/ IFCE é composto atualmente pelas vinte e sete (27) bibliotecas dos *campi*, que juntas formam a rede de bibliotecas do IFCE, e possui em seu quadro de pessoal quarenta (40) bibliotecários. Desses, vinte e sete (27) atuam como gestores de bibliotecas e são subordinados tecnicamente à chefe do Departamento de Bibliotecas do IFCE e que juntos, a priori, constituíam a população desta pesquisa.

A pretensão inicial era a realização do estudo com toda a população de gestores que integram o SIBI/IFCE, que totaliza vinte e oito profissionais; porém, 14 gestores não

---

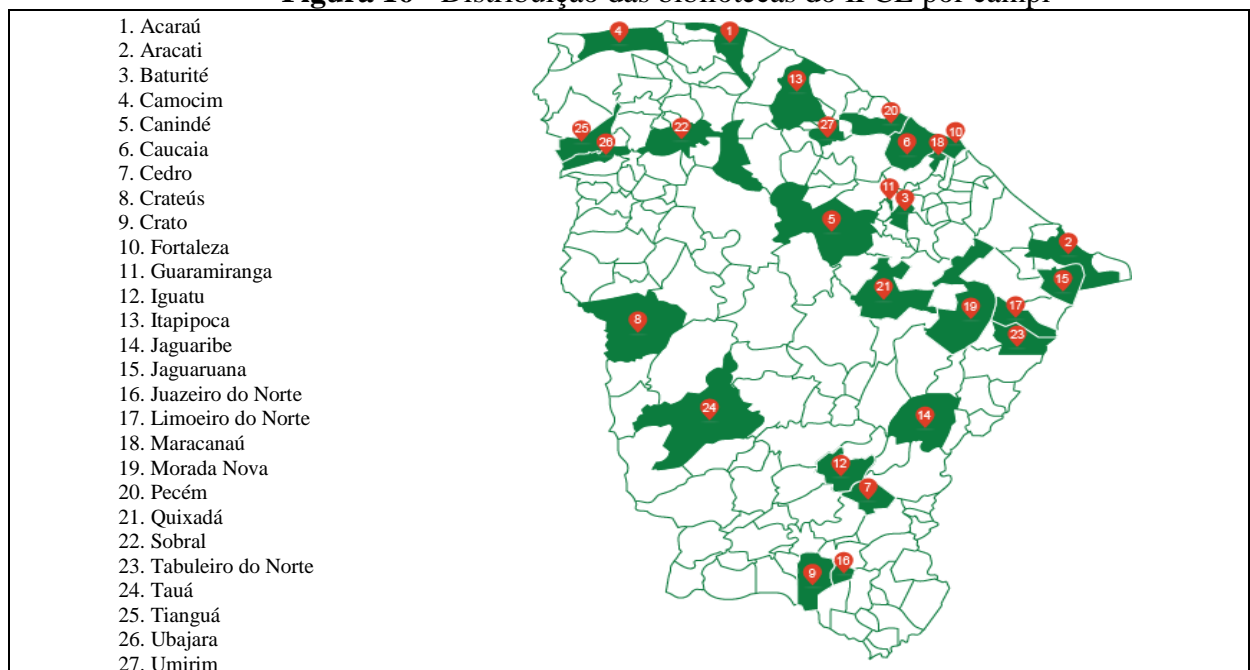
<sup>3</sup> Disponível em: < <http://ifce.edu.br/aceso-a-informacao/Institucional> >. Acesso em: 05 nov. 2016.

participaram devido não terem retornado os e-mails que foram enviados com o questionário *online*. Sendo assim, metade da população estipulada (14 gestores) participou da pesquisa. Os nomes dos gestores foram mantidos em sigilo, sendo representados pelas letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M e N.

Pretendemos, a partir da percepção dos gestores, primeiramente diagnosticar a gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas como um todo e não de maneira particularizada (por biblioteca) para em seguida, com base nos resultados obtidos, propor a implementação de um modelo de gestão do conhecimento que promova uma cultura de compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento gerado no âmbito do sistema.

A Figura 16 apresenta a distribuição das bibliotecas do IFCE nos campi do estado:

**Figura 16 - Distribuição das bibliotecas do IFCE por campi**



Fonte: <http://ifce.edu.br/aceso-rapido/campi/campi>, 2016.

Por fim, no que diz respeito à ética na construção de conhecimentos que o rigor científico exige em qualquer que seja o ramo de atividade, consideramos pertinente frisar que, apesar de o autor do trabalho ser bibliotecário do IFCE, sua postura foi como pesquisador e não bibliotecário. Fato evidenciado com o afastamento integral de suas atividades laborais do Cargo de Bibliotecário-Documentalista através da Portaria N° 230/2016, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas do IFCE, concedida ao pesquisador para cursar o Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Cariri no Ceará.

### 5.3 Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

As técnicas de coleta de dados escolhidas para o estudo foram a revisão bibliográfica, a observação direta e a aplicação de questionário.

O questionário (Apêndice A) foi constituído de cinquenta e três (53) questões, sendo cinco perguntas semiabertas e quarenta e oito (48) fechadas baseadas na escala de *Likert* de cinco pontos, com as seguintes graduações:

5 – Sempre;

4 – Muitas vezes;

3 – Às vezes;

2 – Raramente;

1 – Nunca.

Ressaltamos que a referida ferramenta de análise aplicada no SIBI/IFCE foi uma adaptação do instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, elaborado por Castro (2005), em que acrescentamos as cinco primeiras questões sobre o perfil dos respondentes.

As demais questões dizem respeito aos elementos do diagnóstico de GC: gestão estratégica da biblioteca universitária, processo de gestão do conhecimento e suportes organizacionais. Cada elemento possui requisitos com critérios baseados na escala de graduação citada.

O questionário *online* foi distribuído através de e-mail institucional, utilizando a ferramenta *Google Docs*, para os vinte e oito gestores que compõem o SIBI/IFCE, na primeira semana do mês de agosto de 2016, em que, ao final do prazo, última semana do mês de setembro do respectivo ano, apenas quatorze (14) responderam.

O instrumento de pesquisa buscou agrupar as questões por categorias. Com os dados coletados, foi utilizado o Microsoft Excel 2016 para a tabulação, geração de gráficos e avaliação estatística das respostas objetivas.

A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo categorial. De acordo com Bardin (2004), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia). O autor afirma que

A abordagem quantitativa funda-se na *frequência* de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa recorre a indicadores não frequenciais susceptíveis de permitir inferências. Por exemplo, a *presença* (ou *ausência*) pode constituir um índice tanto (ou mais)

frutuoso do que a frequência de aparição (BARDIN, 2004, p.107, grifo do autor).

As categorias utilizadas no estudo são referentes aos elementos e seus requisitos estabelecidos no questionário aplicado, adaptadas da proposta de Castro (2005), buscando averiguar o perfil dos respondentes, a gestão estratégica da biblioteca, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais.

A análise foi realizada, inicialmente, com base nos dados empíricos obtidos neste estudo, através do estabelecimento prévio de categorias e subcategorias (Quadro 7).

**Quadro 8 - Categorias e subcategorias de análise da pesquisa**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>QUESTÕES QUE CORRESPONDEM ÀS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS</b>
<b>Perfil do Respondente</b>	Cargo Área de Formação Nível de Qualificação Tempo de Serviço na Instituição Tempo na Função de Gestor	1 a 5
<b>Gestão Estratégica do Sistema de Bibliotecas</b>	Missão, Visão e Estratégia Organizacional <i>Core Competencies</i> Gestão Estratégica	6.1 a 6.5
<b>Processo de Gestão do Conhecimento</b>	Identificação do Conhecimento Aquisição do Conhecimento Desenvolvimento do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Uso do Conhecimento	7.1 a 7.26
<b>Suportes Organizacionais</b>	Cultura Organizacional Gestão de Pessoas Estrutura Organizacional Tecnologia da Informação	8.1 a 8.17

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Castro (2005).

Para cada uma das categorias definidas, tem-se grupos de elementos comuns ou não quanto à caracterização dos sujeitos da pesquisa e, com base em suas percepções, à expressão da gestão do conhecimento em um sistema de bibliotecas. Isso proporcionou aferir as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas de uma instituição federal de ensino.

#### **5.4 Limitações da Pesquisa**

A pesquisa apresenta algumas limitações:

- a) As técnicas de obtenção e análise de dados têm suas restrições, uma vez que, ao abordar alguns aspectos, pode-se privilegiar uns em detrimento de outros;
- b) A aplicação em um estudo de caso, com o uso de questionário para coleta de dados. Tal conduta pode refletir uma realidade dos fatos diversa de outros sistemas de bibliotecas existentes, os quais apresentam características aparentemente semelhantes à do sistema pesquisado.



## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção será apresentada a análise dos dados, assim como os resultados obtidos na pesquisa.

### 6.1 Caracterização do Sistema de Bibliotecas do IFCE

O Sistema de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, conhecido como SIBI, é supervisionado pelo Departamento de Bibliotecas, órgão de caráter sistêmico vinculado à Pró-Reitoria de Ensino.

O SIBI é depositário de todo material bibliográfico e outros recursos de informação do IFCE. E destina-se a disponibilizar suporte informacional, promovendo o acesso, a disseminação e o uso da informação como apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, de acordo com as políticas, os planos e os programas institucionais vigentes.

O Sistema é composto pelas Bibliotecas dos *Campi* do IFCE, que juntas formam a sua Rede, distribuídas atualmente em vinte e sete municípios cearenses e as que venham a surgir decorrentes do processo de expansão. Tem por objetivo a unificação, integração e padronização das atividades das bibliotecas, visando subsidiar o processo ensino-aprendizagem, organizando, mantendo, disseminando e recuperando informações necessárias às atividades acadêmicas da instituição.

Compete às Bibliotecas dos *Campi*, sob a supervisão dos seus respectivos gestores:

- a) Exercer o gerenciamento através do desenvolvimento das funções de: planejar, organizar, coordenar, acompanhar, supervisionar e avaliar todas as ações inerentes ao funcionamento das Bibliotecas, em observância às diretrizes do Departamento de Bibliotecas;
- b) Desenvolver ações e atividades com o objetivo de consolidar a Biblioteca como um centro de documentação e disseminação da informação;
- c) Prestar assessoria na definição dos recursos físicos e humanos necessários ao seu funcionamento;
- d) Atender aos padrões de qualidade do Ministério da Educação, quanto ao quesito biblioteca, nos processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, como também ao instrumento de avaliação institucional externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES;

- e) Elaborar e fazer cumprir o regulamento da Biblioteca em consonância com as diretrizes oriundas do Departamento de Bibliotecas;
- f) Dimensionar o acervo, buscando sua permanente atualização;
- g) Coordenar a manutenção, conservação e disseminação sistemática do acervo;
- h) Coordenar o processamento técnico do acervo;
- i) Manter intercâmbio permanente com as bibliotecas integrantes do SIBI;
- j) Participar de programas e convênios que objetivem a melhoria dos serviços concernentes ao SIBI;
- k) Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Departamento de Bibliotecas.

As bibliotecas integrantes do SIBI estão organizadas conforme a seguinte estrutura:

- a) Coordenação da Biblioteca;
- b) Setor de Tratamento da Informação: composto pelas Seções de Desenvolvimento de Coleções, Processos Técnicos e Preservação e Restauração do Acervo;
- c) Setor de Atendimento ao Usuário: composto pelas Seções de Informação e Referência, Circulação e Empréstimo, Publicações Periódicas e Multimídia.

O acervo das bibliotecas integrantes do SIBI é formado por livros, periódicos, folhetos, CDs, DVDs, dicionários, enciclopédias gerais e especializadas e literatura cinzenta (teses, dissertações e trabalhos de conclusão de curso – TCCs – do IFCE). A classificação dos itens do acervo é feita com base na Classificação Decimal de Dewey (CDD) e a catalogação é realizada de acordo com as regras do Código de Catalogação Anglo-Americano (AACR2), segunda edição. O software utilizado para o gerenciamento dos dados do SIBI é o SophiA Biblioteca.

Todas as bibliotecas do sistema estão abertas à comunidade técnico-acadêmica e à comunidade em geral. Discentes, docentes e técnicos administrativos podem usufruir do serviço de empréstimo domiciliar, enquanto que os membros da comunidade externa têm acesso apenas a consulta local do acervo.

Os serviços ofertados pelo SIBI, dentre outros, são: Referência – atendimento ao usuário, auxílio à pesquisa, desenvolvimento e atualização de tutoriais; Orientação e/ou busca bibliográfica; Empréstimo domiciliar; Orientação de trabalhos acadêmicos – orientação à normalização de documentos, de acordo com as normas adotadas pela ABNT; Visita orientada – apresentação da biblioteca e demonstração dos serviços oferecidos ao usuário; Acesso à Internet – Oferece ao usuário serviço gratuito de acesso à Internet, com fins de

informação, estudo e/ou pesquisa; Renovação de empréstimo via Web; Pedido de reserva, via Web; Elaboração de ficha catalográfica; Disseminação seletiva da informação.

A seguir, daremos continuidade à seção com as categorias analisadas na presente pesquisa.

## **6.2 Perfil do Respondente**

Nesta etapa buscou-se verificar o cargo ocupado, a formação e qualificação dos respondentes, o período de serviço no IFCE e tempo que desempenha a função de gestor.

O questionário foi respondido por quatorze (14) gestores, sendo dois deles auxiliares de biblioteca, o que corresponde a 14%, e doze bibliotecário(a)s, ou seja, 86% do total. Dos quatorze (14) gestores avaliados, treze (13) possuem especialização e um (1) possui graduação. Suas formações são: bacharel em Biblioteconomia e Tecnologia em Alimentos.

Observamos que nenhum dos gestores possui formação complementar na área de gestão. Embora não seja um pré-requisito dentro da Instituição para desempenhar a função dos cargos, mas poderia representar um importante diferencial no aprimoramento do desempenho das atividades gerenciais exercidas e nas práticas de gestão do conhecimento.

Com relação ao tempo de serviço e desempenho de função gerencial, verificou-se que: Gestor A possui sete (7) anos de vínculo institucional, dos quais um (1) ano é desempenhando função gerencial; Gestor B possui seis (6) anos de vínculo e o mesmo período como gestor; Gestor C possui um (1) ano de vínculo e o mesmo período como gestor; Gestor D, seis (6) anos de vínculo, sendo um (1) ano como gestor; Gestor E possui sete (7) anos de vínculo, sendo esse mesmo período desempenhado como gestor; Gestor F, um (1) ano e o mesmo período como gestor; Gestor G, dez (10) anos, dos quais dois (2) anos como gestor; Gestor H, três (3) anos e o mesmo tempo como gestor; Gestor I, dois (2) anos de vínculo, sendo o mesmo período como gestor; Gestor J, um (1) ano e o mesmo período como gestor; Gestor K, um (1) ano de vínculo e o mesmo período como gestor; Gestor L, trinta (30) anos de vínculo, dos quais vinte e seis (26) são desempenhando função gerencial; Gestor M, dois (2) anos, sendo um (1) ano como gestor e, por fim, Gestor N com três (3) anos vínculo, dos quais dois (2) anos são desempenhando função gerencial.

Evidencia-se que o tempo de serviço é um critério importante, pois possibilita ao profissional um conhecimento mais apurado sobre a organização, o que pode trazer benefícios à instituição quanto ao aumento da capacidade de resposta às demandas ou compartilhamento de boas práticas.

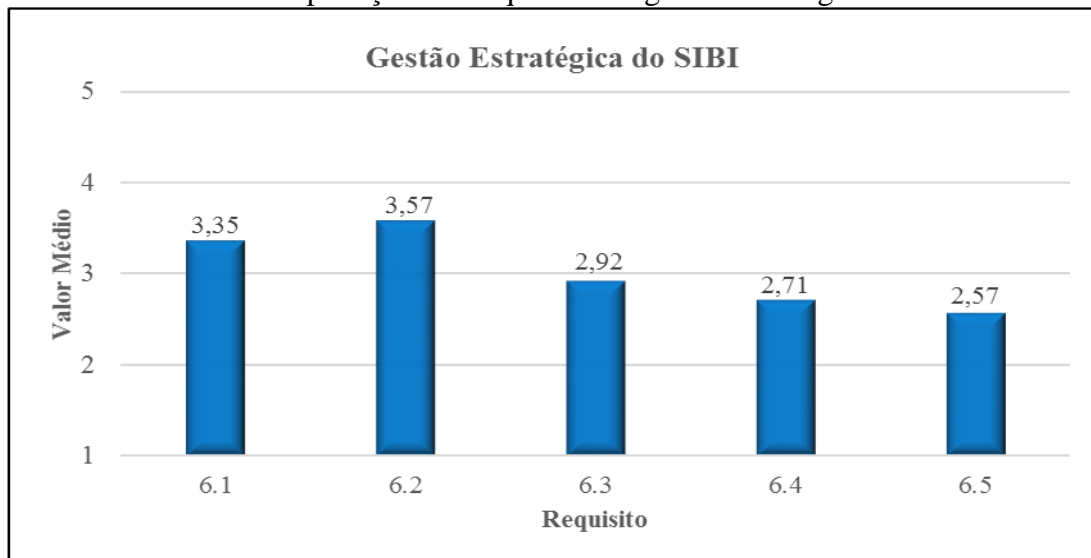
### 6.3 Gestão Estratégica do Sistema de Bibliotecas

O segundo elemento do instrumento de pesquisa refere-se à gestão estratégica no âmbito da rede de bibliotecas do IFCE e possui cinco requisitos que visam identificar a relação da gestão estratégica do sistema de bibliotecas com a gestão do conhecimento.

Nesta análise e nas seguintes, apesar de considerar o valor 3 como sendo o ponto médio da escala, que vai de 1 a 5, enfatiza-se o alvo de se alcançar o valor 5, que representaria a adoção plena de determinada prática alinhada ao desenvolvimento da GC no SIBI.

O Gráfico 1 proporciona a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa que caracterizam o elemento gestão estratégica do sistema de bibliotecas, por meio de seus respectivos requisitos.

**Gráfico 1 - Aplicação dos requisitos da gestão estratégica do SIBI**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os requisitos 6.1 e 6.2 indicam que o SIBI define sua missão, visão, suas estratégias e competências essenciais, ou seja, aquilo que ele faz de melhor e o torna único, mas de maneira parcial. Isso mostra que esses requisitos podem ser melhor trabalhados para o desenvolvimento da gestão do conhecimento dentro do SIBI. Uma vez que, segundo Dudziak, Villela e Gabriel (2002), um dos fatores que alicerçam a implantação e o sucesso da GC é a sua visão estratégica e a clareza de suas metas e objetivos.

Os resultados revelam que a gestão do conhecimento ainda não é considerada um aspecto central da estratégia do SIBI (requisito 6.4) e que os requisitos 6.3 e 6.5 deixam clara a necessidade de o SIBI estabelecer modos de explicitar seu planejamento estratégico aos seus

colaboradores, bem como o melhor alinhamento da gestão do conhecimento à sua gestão estratégica.

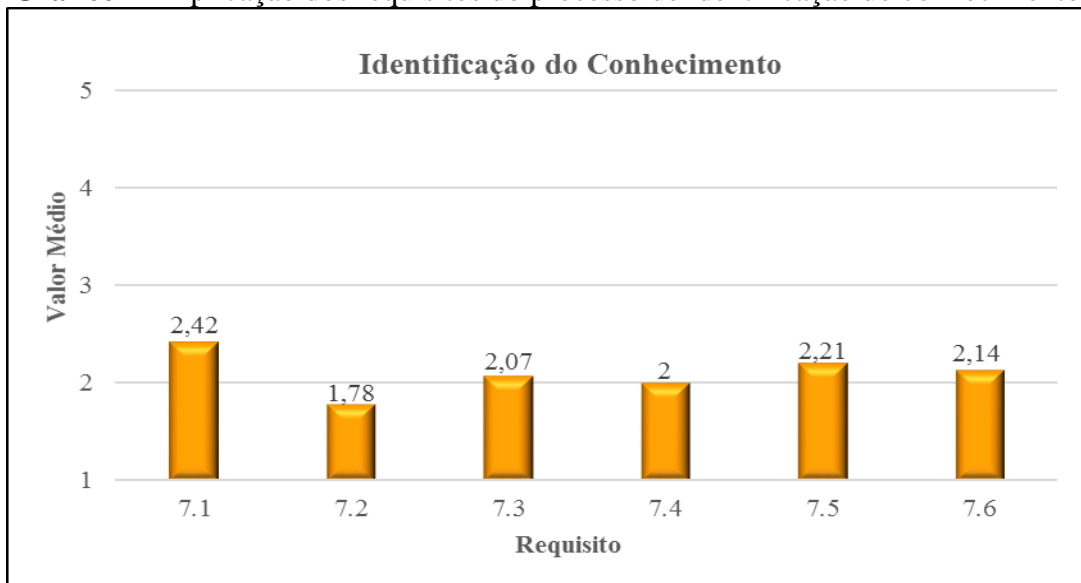
#### 6.4 Processo de Gestão do Conhecimento

O terceiro elemento do instrumento de pesquisa refere-se ao processo de gestão do conhecimento e contém 26 requisitos distribuídos de maneira que avaliam as cinco fases do processo: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

##### ▪ Identificação do conhecimento

O Gráfico 2 proporciona a visualização dos resultados obtidos pela pesquisa com a aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento.

**Gráfico 2 - Aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto ao processo de identificação do conhecimento, no requisito 7.1, vemos mais uma vez a ausência de conhecimento sobre as competências essenciais do SIBI, indicando que esse requisito pode ser melhor trabalhado para o desenvolvimento da gestão do conhecimento em sua estrutura.

Em relação ao requisito 7.2, o resultado demonstra uma evidente carência de mapeamento dos conhecimentos existentes no SIBI.

No requisito 7.3, também é nítida a carência de um mapeamento de competências por parte do SIBI e que a busca de uma resolutividade é necessária.

Quanto ao requisito 7.4, o resultado revela uma deficiência na identificação de fontes de conhecimento tanto internas quanto externas ao SIBI.

Em relação ao requisito 7.5, o resultado indica uma ausência de ações do SIBI no sentido de propiciar o conhecimento visível a todos os colaboradores.

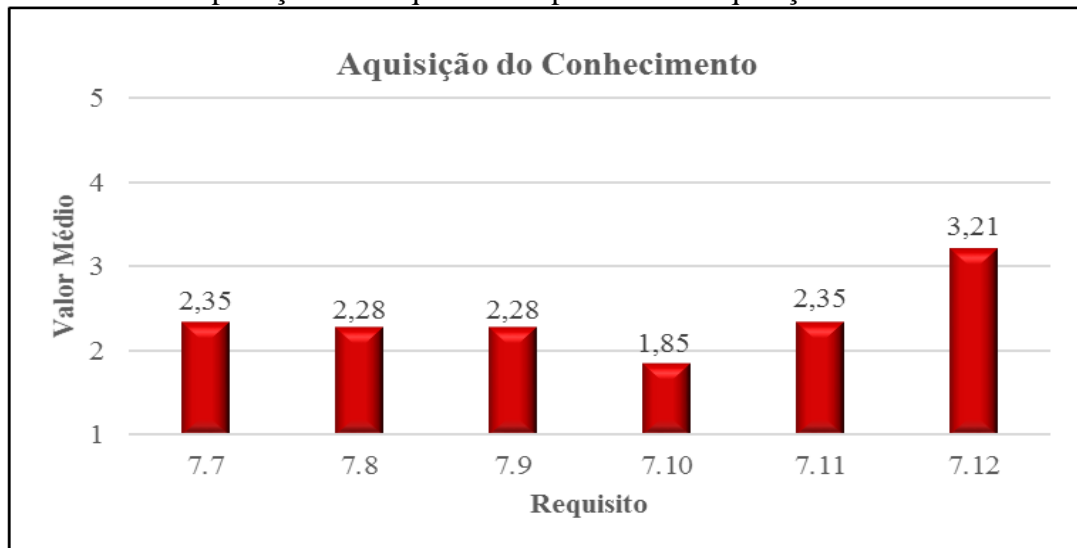
Ao requisito 7.6, o resultado demonstra outra necessidade do SIBI que precisa ser trabalhada: as lacunas de conhecimento devem ser melhor identificadas para que possam ser supridas com o conhecimento necessário.

De modo geral, em relação a todos os requisitos do processo de identificação do conhecimento, o SIBI apresenta grandes necessidades de melhorias. As respostas indicam que o sistema de bibliotecas não realiza um mapeamento de seus conhecimentos e suas competências, sendo importante, portanto, o estabelecimento de um mapeamento formal de conhecimentos e competências. Também apresentam que o SIBI não realiza em quase sua totalidade a identificação de suas lacunas de conhecimento e a identificação de suas fontes internas e externas de conhecimento.

Entretanto, os resultados demonstram que os gestores acreditam que o SIBI identifica parcialmente os conhecimentos e as habilidades que suportam as suas competências essenciais, bem como a transparência de conhecimento. Isso mostra que esses requisitos podem ser melhor trabalhados para o desenvolvimento da gestão do conhecimento no SIBI.

#### ▪ **Aquisição do conhecimento**

O Gráfico 3 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento.

**Gráfico 3 - Aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

De acordo com o Gráfico 3, que apresenta os valores médios para os requisitos ligados à aquisição do conhecimento, ao requisito 7.7, o resultado demonstra que, para a maioria dos gestores, não estão claras as estratégias de aquisição de conhecimento definidas pelo SIBI.

Em relação ao requisito 7.8, o resultado indica mais uma lacuna, agora nos meios de adquirir conhecimentos de suas fontes internas. E quanto ao requisito 7.9, o resultado revela que o SIBI tem problemas quanto à aquisição de conhecimento de fontes externas.

Ao requisito 7.10, o SIBI demonstra uma clara ausência de práticas de aquisição de conhecimentos externos. A aquisição de conhecimentos de fontes externas é um dos pilares para o sucesso de um projeto.

Quanto ao registro dos conhecimentos adquiridos, requisito 7.11, foi constatada a necessidade de uma forte melhoria nesse quesito. Afinal, é de suma importância que todos os colaboradores registrem os conhecimentos adquiridos para posterior compartilhamento, visando ao aumento da eficiência e evolução organizacional.

Em relação ao requisito 7.12, observamos pelo resultado que há uma necessidade de se instituir e explicitar melhores modos de armazenamento de registros de conhecimento.

Segundo os resultados apurados, ligados à aquisição do conhecimento, percebe-se uma quase homogeneidade das respostas em um nível que demonstra uma quase ausência dessas práticas de maneira abrangente; no entanto, há perspectivas positivas para desenvolvê-las no SIBI.

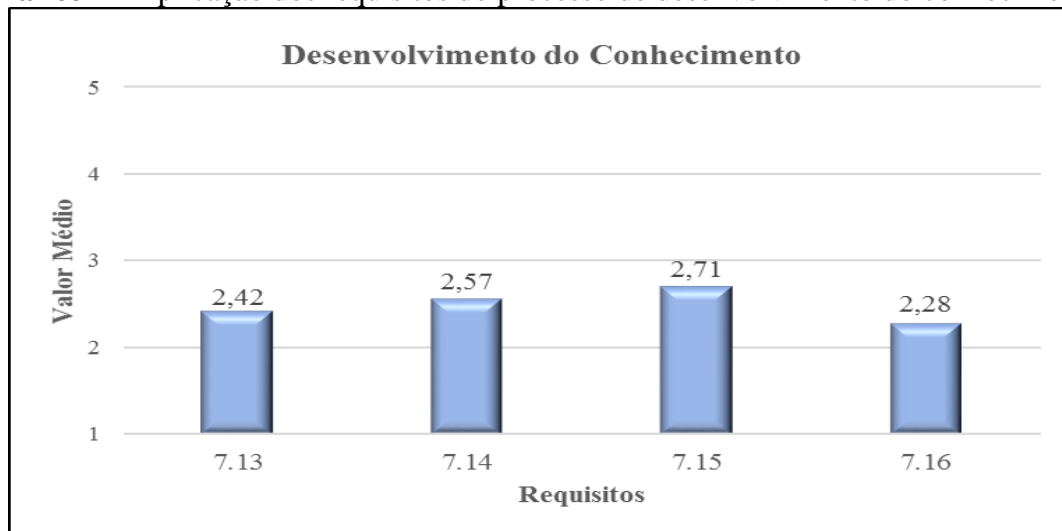
Importante frisar, conforme Rocha (2010), que, antes de estabelecer um projeto de desenvolvimento, é importante verificar se esse conhecimento pode ser adquirido externamente, o que pode significar uma economia de tempo e recursos financeiros para o

SIBI. Também é essencial o registro de conhecimentos adquiridos, pois muitos colaboradores acabam se afastando da organização, levando consigo o conhecimento sem compartilhar com seus pares. E o conhecimento adquirido, para que seja registrado, é fundamental instituir meios de armazenamento desse registro.

- **Desenvolvimento do conhecimento**

O Gráfico 4 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento.

**Gráfico 4** - Aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico apresenta os valores médios para os requisitos ligados ao desenvolvimento do conhecimento no SIBI, revelando certa equivalência das respostas num patamar que demonstra uma baixa presença dessas práticas de modo abrangente e que precisará de um desenvolvimento bastante acentuado.

O SIBI identifica de modo bastante limitado o local de desenvolvimento de conhecimento interno (7.13), estabelece de maneira tímida políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização (7.14) e condições de interação e comunicação entre os participantes da organização (7.15), além de não estabelecer em seu contexto parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos (7.16).

Castro (2005) nos lembra que, para o desenvolvimento de conhecimento, a biblioteca deve criar condições de interação entre seus participantes, por meio de encontros, reuniões,



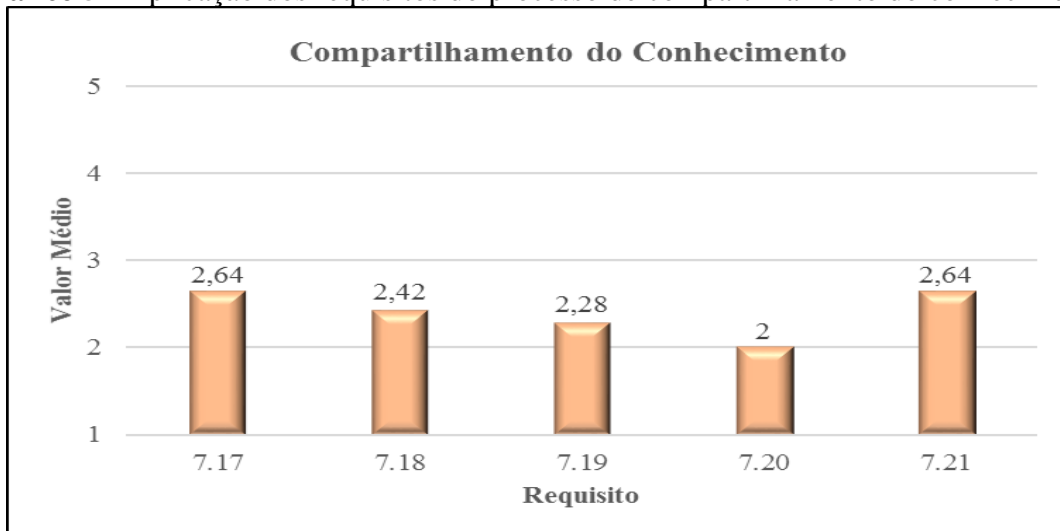
espaços de interação, incentivando diversas maneiras de comunicação e possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos.

Os resultados para os requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento revelam que, para os gestores, o SIBI não está propiciando um ambiente de geração de novos conhecimentos, pois, de acordo com Rocha (2010), um ambiente que incentive o desenvolvimento de novos conhecimentos deve contemplar condições de interação entre os bibliotecários, proporcionando a troca de ideias (conhecimento tácito) entre eles, bem como definir os locais físicos e virtuais para as interações. E, não menos importante, devendo haver permuta de experiências com profissionais de outras organizações, almejando desenvolver conhecimentos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos do SIBI.

#### ▪ Compartilhamento do conhecimento

O Gráfico 5 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento.

**Gráfico 5** - Aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Conforme o Gráfico 5, com os valores médios para os requisitos ligados ao compartilhamento do conhecimento, o SIBI, de maneira incipiente, identifica e compartilha suas habilidades e competências (7.17), como também dificilmente define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes (7.18). De modo limitado, o SIBI cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento (7.19) e raramente determina meios de motivação e encorajamento para esse compartilhamento (7.20).

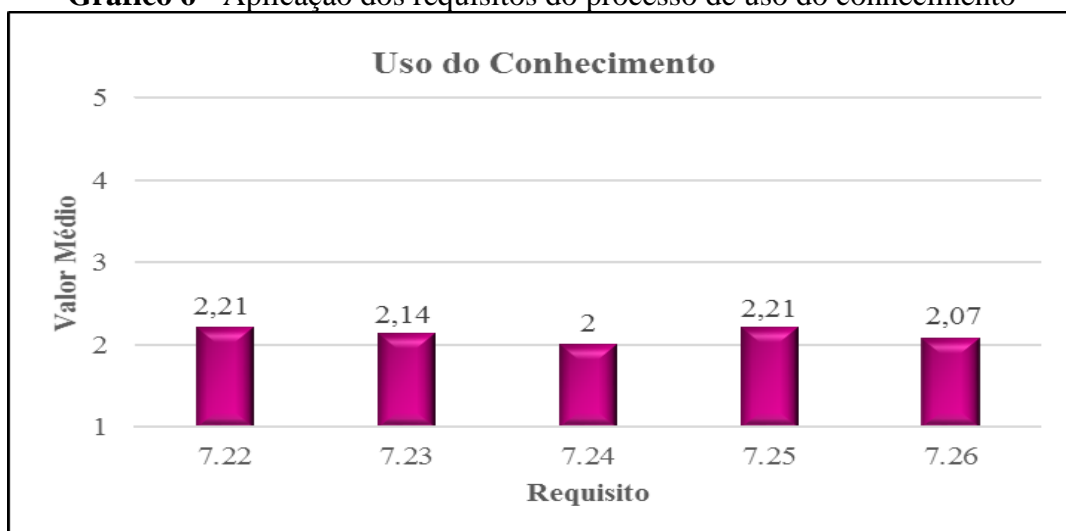
O valor médio das respostas dos gestores para o requisito 7.21 indica uma necessidade de crescimento dessa ação no SIBI, ou seja, da prática por meio de tecnologia da informação de sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento em seu âmbito.

O compartilhamento do conhecimento é o elemento central do processo de GC e deve ser melhor desenvolvido, por meio da criação de métodos formais de compartilhamento, tendo o uso de tecnologias da informação como suporte, como, por exemplo: bases de conhecimento, e-mails, blogs, intranet e até mesmo a formação de um grupo em redes sociais.

#### ▪ Uso do conhecimento

O Gráfico 6 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento.

**Gráfico 6 - Aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quanto ao uso do conhecimento, os resultados revelam que os gestores participantes do estudo não percebem incentivos para usar o conhecimento organizacional armazenado (7.22). Interessante observar que tal constatação pode estar relacionada a problemas de compartilhamento no SIBI como também na cultura da organização ao qual está vinculado.

O SIBI, de modo incipiente, cria infraestruturas tecnológicas com o intuito de facilitar e auxiliar o uso do conhecimento (7.23). As bibliotecas que compõem o SIBI já são por natureza centros de informação, e o que se verificou através do resultado foi que o SIBI não possui centro de informação relacionado com os seus conhecimentos e vivências relevantes para a instituição (7.24). É de extrema importância incentivar a criação de tal centro, pois irá facilitar o uso do conhecimento organizacional em que os profissionais envolvidos buscarão

em um só lugar os diversos tipos de conhecimentos organizacionais relevantes (MARQUES JÚNIOR, 2010).

Com relação ao requisito 7.25, o resultado demonstra uma limitação por parte do SIBI em ampliar o uso do conhecimento através de novos serviços e produtos informacionais, bem como de desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento (7.26). O uso eficaz do conhecimento depende de um ambiente favorável a esse uso, onde os colaboradores se sintam incentivados a utilizá-lo, com o apoio de uma infraestrutura tecnológica que facilite esse uso.

## 6.5 Suportes Organizacionais

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

### ▪ Cultura organizacional

O Gráfico 7 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos da cultura organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O gráfico apresenta os valores médios para as respostas dos gestores aos requisitos ligados à cultura organizacional no SIBI, revelando pequenas diferenças nas respostas, mas

todas num patamar que destacam a necessidade de desenvolvimento e evolução destas práticas de modo abrangente.

Os resultados indicam que o SIBI tem limitações em administrar sua atual cultura (8.1), compatibilizando os seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento (8.2), como também para estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento (8.3).

Uma cultura organizacional que incentive os profissionais a compartilharem ideias, conhecimentos e experiências sem medo de represálias é um dos facilitadores mais importante da gestão do conhecimento (GANDHI, 2004). A ausência dessa cultura pode causar grandes dificuldades para a organização no desenvolvimento e na implementação de um projeto de GC.

- **Gestão de pessoas**

O Gráfico 8 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos da gestão de pessoas.

**Gráfico 8 - Aplicação dos requisitos da gestão de pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Com base nos resultados sobre o processo de gestão de pessoas, registrados no Gráfico 8, o Sistema de Bibliotecas apresenta as maiores necessidades de melhorias.

O SIBI não trabalha (ou define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC (8.4), não define os processos de recrutamento e seleção com base na

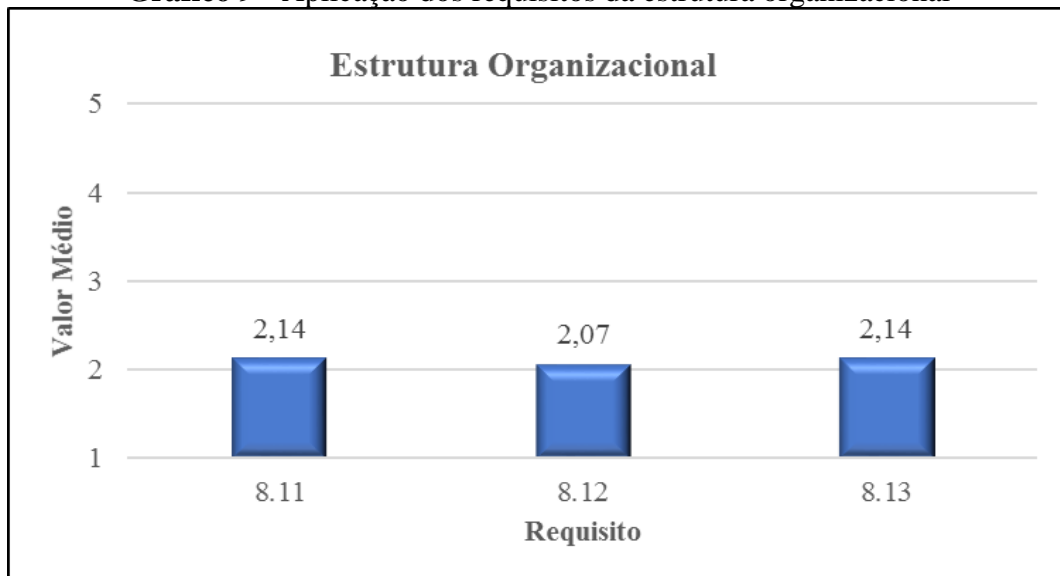
cultura e nos valores da organização do conhecimento (8.5), nem cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais (8.8), como também não cria maneiras de motivação e reconhecimento que incentivem os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos (8.9). Tem dificuldades em estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais de GC (8.7) e, de modo limitado, estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização (8.10). De maneira incipiente, o SIBI possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências (8.6).

Os resultados demonstram uma ausência de preocupação com a preservação do capital intelectual, ou seja, o conhecimento contido nos colaboradores, que é o principal ativo do SIBI. Destarte, é preciso desenvolver essas práticas para o fortalecimento intelectual do SIBI em seu contexto de atuação.

- **Estrutura organizacional**

O Gráfico 9 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos da estrutura organizacional.

**Gráfico 9 - Aplicação dos requisitos da estrutura organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados do Gráfico 9 apresentam os valores médios para as respostas dos gestores aos requisitos ligados à estrutura organizacional do SIBI, indicando a deficiência dessas práticas em seu âmbito, mas com perspectivas de desenvolvimento de todas elas.

O SIBI analisa (e discute) sua estrutura e os seus processos essenciais de maneira limitada (8.11) e tem dificuldades de remodelar a sua estrutura, que facilitaria a interação e a

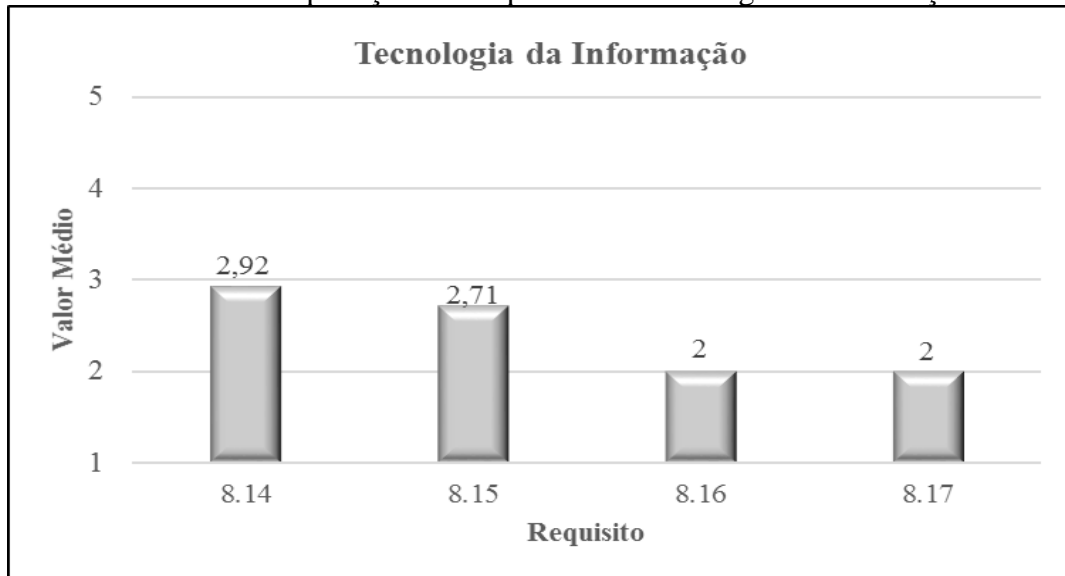
comunicação organizacional (8.13), como compatibilizaria a sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC (8.12).

Todos os resultados demonstram que o SIBI não reconhece a estrutura organizacional e seus processos como facilitadores da GC em seu ambiente, constatado nos problemas de estrutura e comunicação organizacional e, por fim, necessitando de adaptações e melhorias para a facilitação dos processos de GC.

#### ▪ Tecnologia da informação

O Gráfico 10 proporciona a visualização dos resultados da pesquisa com a aplicação dos requisitos da tecnologia da informação.

**Gráfico 10 - Aplicação dos requisitos da tecnologia da informação**



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados registrados no Gráfico 10 demonstram que o SIBI não possui uma prática desenvolvida nesses requisitos, necessitando de avanços no uso de tecnologias que auxiliem a gestão do conhecimento em seu ambiente.

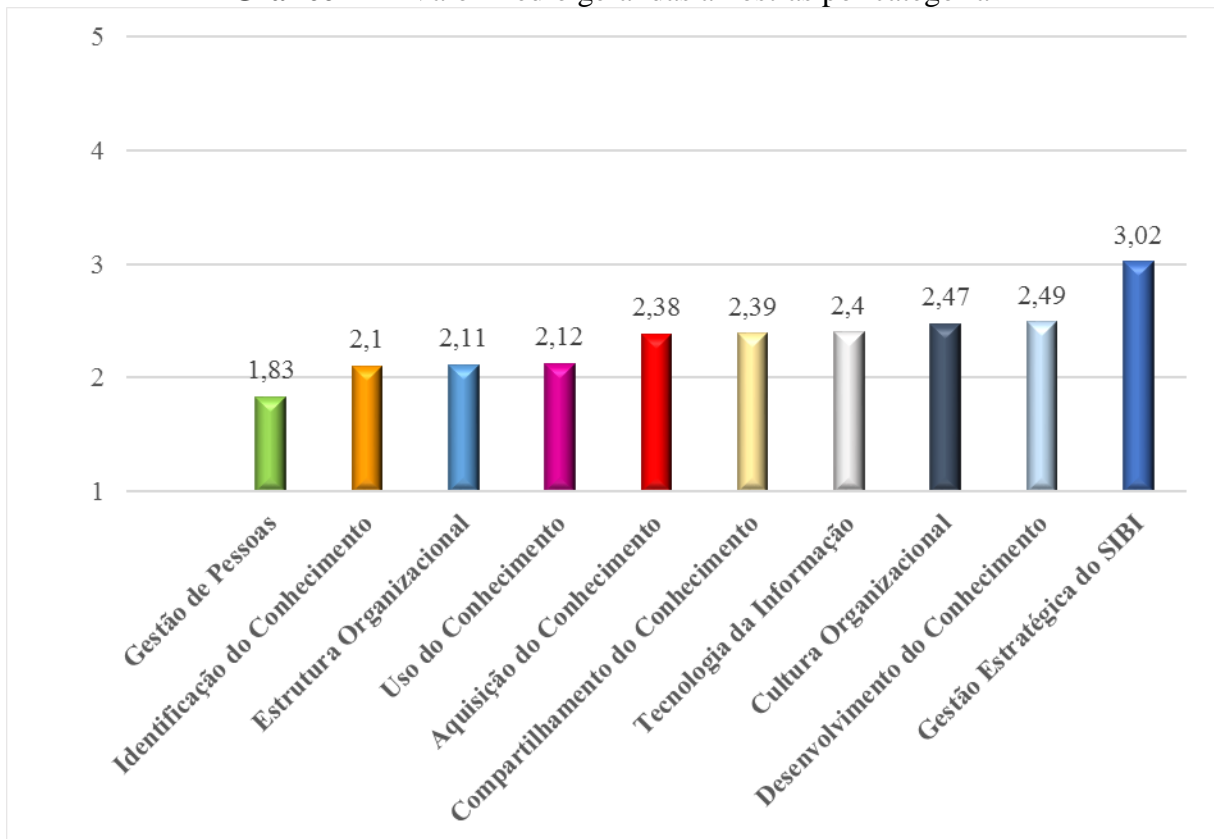
O SIBI identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI (8.14), mas de modo parcial, e analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso (8.15) de maneira limitada. Ele raramente estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC (8.16) e também raramente define as ferramentas de TI que dão suporte aos processos de GC.

O SIBI desenvolvendo a prática de identificar suas necessidades de tecnologia da informação poderia compatibilizar a sua estrutura de TI ao modelo de gestão do conhecimento escolhido.

## 6.6 Resultados da Pesquisa

O instrumento de pesquisa buscou agrupar as questões por categorias. A categoria “perfil do respondente” apresentou os perfis dos gestores do SIBI/IFCE que participaram da pesquisa, em que podemos destacar, dentre os atributos verificados, o tempo de serviço prestado na instituição, como também o período razoável que vêm desempenhando a função de gestor, pois o tempo de serviço traz benefícios à instituição no que diz respeito às vivências e experiências acumuladas pelos colaboradores e que auxiliam na capacidade de resposta às demandas ou compartilhamento de boas práticas. Entretanto, conforme o Gráfico 11, as demais categorias apresentaram grandes necessidades de melhorias.

**Gráfico 11** – Valor médio geral das amostras por categoria



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A categoria que apresentou o menor valor médio foi a de Gestão de Pessoas, enquanto que a categoria de maior valor médio foi a Gestão Estratégica do SIBI. De um modo geral, os

resultados indicam a necessidade de atenção em todas as áreas para o desenvolvimento pleno da gestão do conhecimento no SIBI/IFCE.

Observa-se que o sistema de bibliotecas do IFCE possui iniciativas incipientes de gestão do conhecimento que explicam os poucos processos formalizados em suas atividades, como planejamento estratégico, mapeamento de seus conhecimentos e competências, resolutividade de problemas e tomada de decisão.

É preciso estabelecer uma política formal de desenvolvimento de conhecimento no âmbito do sistema alinhada aos objetivos da instituição, como também passar a registrar os seus conhecimentos, como, por exemplo, os conhecimentos dos colaboradores (bibliotecários e auxiliares), os serviços e as atividades. E focalizar no compartilhamento e uso dos conhecimentos, visando criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização e possibilitando a geração de novos conhecimentos e, conseqüentemente, o aumento do valor organizacional da rede de bibliotecas no IFCE.

### **6.7 Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento à Rede de Bibliotecas do IFCE**

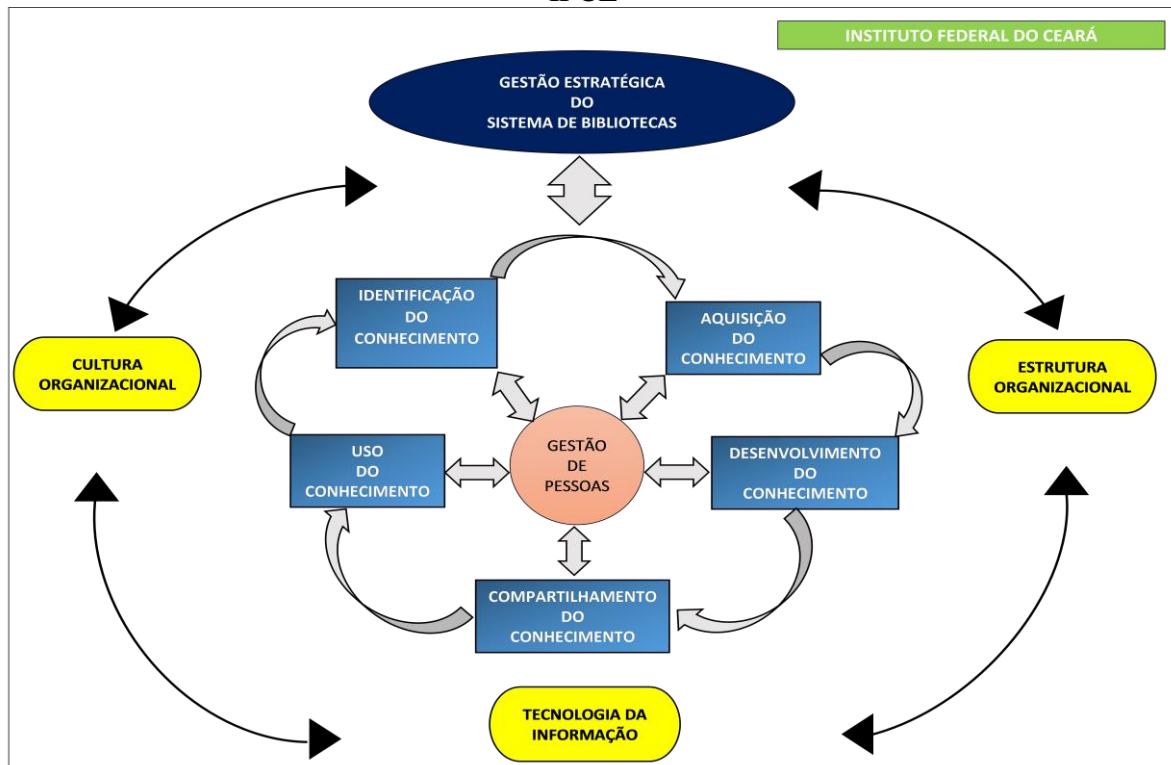
A partir dos resultados da pesquisa, em que ficaram reveladas as necessidades de melhorias em praticamente todas as categorias averiguadas, propomos o aperfeiçoamento do modelo de Castro (2005) de maneira que os suportes organizacionais fiquem evidenciados num patamar estratégico de abordagem e de atuação em consonância com a gestão estratégica e os processos de gestão do conhecimento no SIBI/IFCE.

O foco da mudança consiste em trabalhar os suportes organizacionais como facilitadores do desenvolvimento da gestão do conhecimento no SIBI, durante todos os processos inerentes ao mesmo, assim, remanejamos o elemento Gestão de Pessoas da linearidade em que se encontra na base, do modelo de Castro (2005), para ser tornar um elemento central e essencial que converge com todos os demais elementos no novo modelo de GC, tendo como principais facilitadores para a referida atuação, os elementos básicos: Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação e Estrutura Organizacional.

Destarte, segue o modelo proposto de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará:



**Gráfico 12** – Proposta de modelo de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do IFCE



Fonte: Elaborado pelo autor.

A gestão estratégica do Sistema de Bibliotecas do Instituto Federal do Ceará deverá ser implementada após o estabelecimento de uma macro estratégia, consenso sobre as suas *core competencies* e comunicação ampla aos colaboradores. Desse modo, esperamos alinhar a GC à gestão estratégica do SIBI/IFCE, assim como explicitar o planejamento estratégico a todos os seus colaboradores.

Em relação aos processos de gestão do conhecimento e com base nos resultados da pesquisa, propomos as seguintes ações:

1. **Fase da identificação do conhecimento:** Mapear todos os conhecimentos e competências existentes no SIBI e que deem suporte as suas competências essenciais, identificando fontes internas e externas, como também formalizar todo o processo através de normas e/ou regulamentos internos;
2. **Fase da aquisição do conhecimento:** Registrar todos os conhecimentos assimilados pelo SIBI, bem como indicar estratégias de aquisição, tanto de fontes internas quanto de fontes externas (parcerias), como o seu devido armazenamento, através de meios tecnológicos como base de dados, intranet, servidores em redes entre outros;

3. **Fase do desenvolvimento do conhecimento:** Construir políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos do SIBI, assim como condições de interação e comunicação entre os colaboradores da rede de bibliotecas através de promoção de eventos, encontros, palestras, fóruns, tanto presenciais quanto virtuais;
4. **Fase do compartilhamento do conhecimento:** Definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos colaboradores do SIBI, assim como aperfeiçoar as tecnologias de informação e comunicação para esse fim;
5. **Fase de uso do conhecimento:** Estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado no âmbito do SIBI, assim como ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais e uma infraestrutura tecnológica que facilite esse uso.

Com base no modelo proposto, todas as fases ou elementos que fazem parte do processo da gestão do conhecimento estarão ligadas permanentemente com a gestão do capital intelectual do sistema de bibliotecas e irão convergir com ela em todas as etapas descritas. Para tanto, uma política formal de gestão de pessoas será estabelecida de acordo com o modelo de GC indicado. Destarte, teremos o elemento básico Gestão de Pessoas como algo essencial e central para nossas ações de intervenção no SIBI.

E para que esse elemento central e essencial funcione como planejado em todas as fases, ele precisará da contribuição de outros três elementos básicos que formam o suporte organizacional do modelo, numa “espécie” de tríade que visa a facilitar todos os demais processos a alcançarem seus fins. São eles: Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação e Estrutura Organizacional.

1. **Cultura organizacional:** Para que esse elemento contribua de maneira efetiva, facilitando o desempenho dos processos, o SIBI deverá estabelecer práticas de manutenção e reforço de uma cultura ambiental voltada para o conhecimento, através da conscientização de todos os profissionais da importância do partilhar ideias, informação, conhecimentos, vivências e experiências, por meio de palestras e *workshops*;
2. **Tecnologia da informação:** Um dos principais meios para se alcançar os objetivos traçados na gestão estratégica, e operacionalizados durante as fases do processo de GC, são as tecnologias utilizadas para esses fins. Assim, o SIBI necessitará identificar e analisar as tecnologias que possui e as que darão suporte aos processos de GC, visando compatibilizar sua TI ao modelo de GC;

3. **Estrutura organizacional:** Em relação ao terceiro elemento facilitador dos processos, o SIBI necessitará mapear sua estrutura e seus processos essenciais, buscando compatibilizar tanto a estrutura quanto os processos existentes nele com o modelo de GC para facilitar, desse modo, a interação e a comunicação organizacional.

Logo, esperamos que as mudanças e estratégias sugeridas pelo modelo de GC proposto, motivadas pelos resultados aferidos na pesquisa, venham a ser implementadas junto à rede de bibliotecas do IFCE, no sentido de desenvolver plenamente a gestão do conhecimento em seu sistema de bibliotecas.

## 7 CONCLUSÕES

Nesta seção iremos apresentar as conclusões do trabalho, com base na fundamentação teórico-empírica, bem como sugestões para futuras investigações científicas.

A gestão do conhecimento é trabalhada pelas organizações, como visto, desde a Década de 80 em decorrência do novo paradigma tecnoeconômico vigente suportado pelo aperfeiçoamento das tecnologias de informação e comunicação, por meio dos novos modos de produção baseados na economia do conhecimento.

Como modelo gerencial, a GC visa extrair o conhecimento individual dos colaboradores e transformá-lo em conhecimento organizacional, tendo como objetivo maior o alcance de inovação e vantagem competitiva.

É fato que, apesar de ter surgido no âmbito empresarial, as contribuições da gestão do conhecimento extrapolam esses limites, sendo aplicadas a outros contextos como, por exemplo, ao da atual pesquisa, o ambiente técnico-acadêmico, representado neste estudo pelo Instituto Federal do Ceará e que foi abordado pelo viés de sua rede de bibliotecas.

Este trabalho buscou investigar as ações voltadas à gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do IFCE, através da percepção de seus gestores, com foco no estabelecimento de um modelo de GC.

O caminho da pesquisa foi construído através de revisão de literatura, aplicação de questionário e de observações, realizadas através do estudo de caso, para identificar os principais modelos de gestão do conhecimento, as conceituações teóricas que deram suporte a mesma, como também a GC no sistema de bibliotecas do IFCE.

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

### **Com relação à identificação e análise dos principais modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura nacional e internacional:**

A presente pesquisa identificou e analisou seis modelos de gestão do conhecimento, sendo cinco gerais e um específico para bibliotecas.

O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) busca examinar os mecanismos e processo pelos quais o conhecimento é criado. A teoria é fundamentada em duas dimensões: a primeira, epistemológica, em que ambos os tipos de conhecimento, tácito e explícito, devem integrar-se permanentemente por meio de símbolos, metáforas e analogias, para a criação do

conhecimento nas organizações; e a outra, ontológica, em que o conhecimento é considerado uma criação individual, que se expande pela organização através de uma espiral do conhecimento, formando uma espécie de rede de conhecimento da organização. Para os autores, a interação social entre o conhecimento tácito e explícito é determinante para a criação do conhecimento. E ela acontece através dos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

O modelo sugerido por Davenport e Prusak (1998) parte do princípio do que as organizações possuem como conhecimento e competências coletivas para o seu estabelecimento e desenvolvimento no ambiente. Eles argumentam que o conhecimento que oferece vantagem sustentável a uma empresa é aquele que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a agilidade com que ela adquire e usa novos conhecimentos. O modelo dos autores estabelece três processos principais para a gestão do conhecimento: geração do conhecimento, codificação do conhecimento e transferência do conhecimento. E deixam um alerta para o fato de que, em todo processo de GC, as pessoas são as grandes facilitadoras do mesmo e as tecnologias utilizadas no processo são apenas os meios para o alcance dos objetivos e não o fim.

Por outro lado, o modelo criado por Terra (2000) é baseado em sete dimensões da prática gerencial para propor e avaliar a gestão do conhecimento em uma organização que envolve os níveis estratégico, organizacional e de infraestrutura, monitorando a inserção da organização no ambiente onde atua e sua interação com os agentes internos e externos. As dimensões da prática gerencial são: visão, estratégia e papel da alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; política de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A partir da análise comparativa de outros modelos de gestão do conhecimento e seus processos comuns nas organizações, Stollenwerk (2001) propõe um modelo genérico de gestão do conhecimento composto por sete processos básicos: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; aplicação e criação de conhecimento. A autora ainda indica a participação de alguns fatores facilitadores que auxiliam a GC como: liderança, cultura organizacional, tecnologia, medição e avaliação.

O modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) trabalha com oito elementos construtivos da gestão do conhecimento. Esses elementos são constituídos por seis processos essenciais: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e preservação do conhecimento. E por mais dois elementos estratégicos da GC: metas de

conhecimento e avaliação do conhecimento. Todos com o objetivo de analisar e estruturar as atividades de GC, como fornecer uma avaliação do conhecimento existente na organização.

O modelo desenvolvido por Castro (2005) abrange os elementos básicos e requisitos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Ele contempla a gestão estratégica da BU, o processo de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais para o seu desenvolvimento. E, com base nesses elementos, a autora propõe um diagnóstico contendo requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e o mapeamento de práticas de gestão do conhecimento nessas organizações.

O estudo desses modelos com suas diferentes características e enfoques proporcionou uma perspectiva de entendimento de como se articula o gerenciamento do conhecimento nas organizações do conhecimento.

Cada autor trabalha a temática dando ênfase à criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas para a viabilização da geração, disponibilização e internalização de conhecimentos por parte do capital social das organizações, objetivando o alcance de vantagem competitiva e inovação.

### **Com relação à verificação das ações voltadas à gestão do conhecimento na Rede de Bibliotecas do IFCE:**

O instrumento de pesquisa utilizado permitiu um diagnóstico detalhado dos elementos da gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do IFCE, o qual evidencia que praticamente todas as categorias necessitam de ações a serem trabalhadas com base em um planejamento estratégico alinhado à política institucional do IFCE.

As análises apresentadas indicam que a maior parte dos requisitos necessários para o desenvolvimento pleno das práticas de GC ainda precisa ser implementada por meio de iniciativas e projetos que melhorem a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo SIBI.

A categoria que apresentou o menor valor médio foi a de Gestão de Pessoas, enquanto que a categoria de maior valor médio foi a Gestão Estratégica do SIBI. Mas, de certo modo, todas indicam a necessidade de evolução, que pode ocorrer através de treinamentos, tutoriais, programas computacionais de apoio, como também permuta de experiências com profissionais de outras organizações e desenvolvimento de novas pesquisas.

De acordo com os resultados obtidos, a pesquisa revela que o sistema de bibliotecas do IFCE possui iniciativas incipientes de gestão do conhecimento, necessitando com urgência formalizar seus processos, alinhar o planejamento estratégico às práticas de GC, mapear seus

conhecimentos e competências, bem como desenvolver procedimentos e metodologias que facilitem esse trabalho.

### **Como relação à elaboração de um modelo conceitual de gestão do conhecimento aplicado à Rede de Bibliotecas do IFCE:**

Com base nos levantamentos realizados, foi possível identificar na literatura, optar e aperfeiçoar o modelo de gestão do conhecimento de Castro (2005), voltado para as bibliotecas universitárias e que contempla os elementos básicos e requisitos para a GC nesses ambientes, criando um modelo próprio de GC a ser implementado e seguido pelo SIBI/IFCE, motivado pelos resultados alcançados na pesquisa em que indicam suas deficiências e necessidades de melhorias.

A escolha e adaptação do modelo, como vimos (seção 4, p.69-72 e subseção 6.7, p.95-98), foi devido à perspectiva de desenvolvimento que ele possibilita para a GC no sistema de bibliotecas do IFCE, envolvendo a gestão estratégica, processos de gestão do conhecimento e suportes organizacionais.

O modelo proporciona que a gestão do conhecimento no SIBI/FCE seja trabalhada sob o viés de uma gestão estratégica, considerando todos os seus aspectos para que se tenha resultados positivos decorrentes dos benefícios que ela oferece.

A partir disso, e com a formalização de um plano estratégico e discussões acerca de itens como missão, visão e *core competencie* do SIBI, é possível alcançar o melhor aproveitamento dos processos de gestão do conhecimento, utilizando e reaproveitando o capital intelectual disponível dos colaboradores.

Quatro elementos são usados nesse processo de GC e formam um suporte organizacional, viabilizando que o processo se estabeleça e se desenvolva de maneira contínua.

Finalmente, em relação à questão principal da pesquisa, **A GESTÃO DO CONHECIMENTO PODE PROMOVER UMA GESTÃO MAIS INTEGRADORA NO QUE TANGE AO COMPARTILHAMENTO DO ATIVO DE CONHECIMENTO EXISTENTE, VISANDO À CONSTRUÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS E AO AUMENTO DA CAPACIDADE DE RESPOSTAS ÀS DEMANDAS INSTITUCIONAIS NO ÂMBITO DA REDE DE BIBLIOTECAS DO IFCE?**

Durante o estudo, pudemos observar a incessante busca das organizações pelo conhecimento e a importância da gestão do conhecimento nesse contexto revelada através de diferentes conceitos, teorias e modelos registrados na literatura científica que procuram constantemente explicar o gerenciamento do conhecimento em qualquer ambiente organizacional e a transferência do conhecimento individual para o conhecimento organizacional, visando o aumento de competitividade e inovação.

Em relação às bibliotecas, os caminhos percorridos nesta pesquisa demonstraram os estudos realizados sobre a GC nessas instituições no Brasil e no exterior, destacando-se enfoques e benefícios, evidenciando o potencial do tema para as bibliotecas técnico-acadêmicas sob a concepção desse modelo gerencial.

Destarte, ao trabalhar na perspectiva da gestão do conhecimento no SIBI/IFCE, têm-se em vista proporcionar o desenvolvimento de uma filosofia de trabalho apoiada em práticas de compartilhamento de ideias, conteúdos, procedimentos e armazenamento, visando a médio e longo prazo a construção de uma nova cultura organizacional em que cada novo profissional incorporado à rede de bibliotecas do IFCE tenha claro e definido o seu papel, assim como o acesso ao compartilhamento de informações e conhecimentos já gerados e armazenados; e que, após esse contato, possa gerar novos conhecimentos para a instituição, buscando com esse processo a inovação nas práticas profissionais e organizacionais.

Deste modo, este trabalho demonstra a importância de se promover iniciativas que possam contribuir principalmente para o uso e difusão da gestão do conhecimento na área das bibliotecas técnico-acadêmicas dos institutos federais, preenchendo uma lacuna pouco explorada da pesquisa e divulgação científica, que são as abordagens de modelos gerenciais voltados à maximização de desempenho e resultados pelas bibliotecas desse nicho para que sejam protagonistas na promoção da geração de conhecimento nas instituições de ensino superior.

E, por fim, como desdobramentos para futuras pesquisas, têm-se as seguintes sugestões:

- a) o modelo de gestão do conhecimento adotado na presente pesquisa, após implantado e em funcionamento na rede de bibliotecas do IFCE, motive futuras investigações para mensurar a sua eficácia e a sua eficiência;
- b) a realização de estudos sobre a aplicação de modelos de gestão do conhecimento em bibliotecas técnico-acadêmicas ligadas à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, de preferência, realizando comparações com os resultados encontrados neste trabalho para o surgimento de novos conhecimentos na área.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Outsourcing and privatization in libraries**. Disponível em: <<http://www.ala.org/tools/atoz/outsourcing>>. Acesso em: 31 out. 2016.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ASWATH, Lalitha; GUPTA, Sangita. Knowledge Management Tools and Academic Library Services. In: International Conference on Academic Libraries, 1., 2009, Delhi, India. **Anais...** Delhi, India: ICAL, 2009. Disponível em: <[http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index\\_files/ical-31\\_249\\_724\\_1\\_RV.pdf](http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-31_249_724_1_RV.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BECKMAN, Thomas. The current state of knowledge management. In; LIEBOWITZ, J. **Knowledge management handbook**. New York: CRC, 1999.
- BUONOCORE, Domingo. Biblioteca universitária. In: \_\_\_\_\_. **Dicionário de bibliotecologia**. 2. ed. Buenos Aires: Marymar, 1976.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. (Org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- 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.
- CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/CASTRO-Gardenia.pdf> Acesso em 18 nov. 2016.
- CASTRO, Gardenia de, COSTA, Marília Damiani . Gestao do conhecimento em bibliotecas no Brasil: um mapeamento tematico com base na literatura técnico-científica . In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte : UFMG , 2014.
- CÉSAR, Sandro Bimbato. **A gestão do conhecimento na indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão**: estudo em universidade brasileira. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em

Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC/MG, Belo Horizonte, 2014.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2 ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento:** visões de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – IBICT-UFRJ, 2003. Disponível em: < <http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf> >. Acesso em: 20 set. 2016.

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 Damiani; CASTRO, Gardênia de; ROSTIROLLA, Gelci. Gestão do Conhecimento em bibliotecas e unidades de informação: Experiências desenvolvidas no Brasil. In: Encuentro Asociación de Educadores e Investigadores de Bibliotecología, Archivología, Ciencias de la Información y Documentación de Iberoamérica y el Caribe, 7, 2006, Marília. **Anais...** Marília: EDIBCIC, 2006.

DALKIR, Kimiz. Knowledge sharing networks. IN: CIANCONI, Regina de Barros; CORDEIRO, Rosa Inês Novais; ALMEIDA, Carlos Henrique Marcondes de. (Orgs.). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói, RJ: EDUFF, 2013. p. 13-26.

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

DI DOMENICO, Adriana; DE BONA, Graciela Susana; FERNÁNDEZ, Oscar Alberto. La inteligencia en acción: gestionar por el conocimiento. **Biblios**, Lima, v. 4, n. 15, abr./jun. 2003. Disponível em: < [http://eprints.rclis.org/5542/1/2003\\_006.pdf](http://eprints.rclis.org/5542/1/2003_006.pdf) >. Acesso em: 12 out. 2016.

DRUCKER, Peter. **O advento da nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUARTE, Emeide Nobre. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento:** estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. 2003. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal da Paraíba, 2003.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12., 2002, Recife. SNBU 2002: **anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

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.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

HIBBARD, Justin. Knowing what we know. **Information Week**. Out, 1997.

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.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEITE, Fernando César Lima. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

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.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES JÚNIOR, Euro. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: análise de experiências no Brasil e em Portugal. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2010.

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

MINAYO, Maria Cecília de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: PUC, 2003.

MOUTINHO, Sônia Oliveira Matos; LUSTOSA, Ianna Torres. **As Bibliotecas dos Institutos Federais frente às novas demandas gerenciais e informacionais causadas pela lei 11.892/2008**. 2011. Disponível em: <  
[https://www.academia.edu/6566633/as\\_bibliotecas\\_dos\\_institutos\\_federais\\_frente\\_%c3%80s\\_novas\\_demandas\\_gerenciais\\_e\\_informacionais\\_causadas\\_pela\\_lei\\_11.892\\_2008](https://www.academia.edu/6566633/as_bibliotecas_dos_institutos_federais_frente_%c3%80s_novas_demandas_gerenciais_e_informacionais_causadas_pela_lei_11.892_2008)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

MURRAY, Peter. Como as empresas mais inteligentes obtêm resultados da GC. In: DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PACHECO, Eliezer. **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Natal: IFRN, 2010.

PETRASH, Gordon. Dow's journey to a knowledge value management culture. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, ago. 1996.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAJA, Wasim; AHMAD, Zumair; SINHA, Arun K. Knowledge Management and Academic Libraries in IT Era: Problems and Positions. In: International Conference on Academic Libraries. 1., 2009, Delhi, India. **Anais...** Delhi, India: ICAL, 2009. Disponível em: <  
[http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index\\_files/ical-124\\_198\\_418\\_2\\_RV.pdf](http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-124_198_418_2_RV.pdf)>. Acesso em: 05 nov. 2016.

ROCHA, Michele Alves da. **Gestão do conhecimento em bibliotecas: o caso do sistema integrado de bibliotecas da UNIVALI – SIBIUN**. Florianópolis: UFSC, 2010.

ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiko. How library practitioners view knowledge management in libraries: qualitative study. **Library Management**, v. 30, n. 8/9 p. 643-656, 2009. Disponível em:  
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150300812.pdf>>. Acesso em 05 nov. 2016.

ROSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)– Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21 st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66, 2000, Jerusalém, Israel. **Anais...** Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450790.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. **Library Management**. v. 31 n. 3, p. 198-212, 2010.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOARES, Francisco Jonatan. **A educação continuada na gestão universitária**: o caso do mestrado profissional em políticas públicas e gestão da educação superior (POLEDUC). 2013. 93 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

SBGC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Conceito-ensaio de gestão do conhecimento. 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/conceito-ensaio-de-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

SOUSA, Paulo de Tarso Costa de. **O capital social estratégico como recurso para a gestão da informação e do conhecimento no processo eleitoral brasileiro**. 2009. 227 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SPEK, Van Der; SPIJKERVET, André. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In: LIEBOWITZ, Jay; WILCOX, Lyle. (Eds.). **Knowledge management and its integrative elements**. New York: CRC, 1997.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEIXEIRA, Cristiane da Cunha. **A cultura organizacional e informacional em ambiente técnico-acadêmico**. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

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

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

TOBAR, Frederico; ROMANO YALOUR, Margot. **Como fazer teses em saúde pública**: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisas. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2001.

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

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

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, v.1, n.1, p. 1-16, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/viewArticle/110>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Gestão da informação e do conhecimento**: no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da criação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema, 1993.

WILSON, Thomas D. The nonsense of ‘Knowledge management’. **Information Research**, v. 1, n. 8. 2002. Disponível em: <<http://www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

WHITE, Tatiana. Knowledge management in na academic library: base don the case study “KM within OULS”. In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, 70., 2004, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <<https://ora.ox.ac.uk:443/objects/uuid:62836c4d-10c1-4636-b97c-07a88890fa8a>>. Acesso em: 31 out. 2016.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Tractatus logico-philosophicus**. Estocolmo: Orion, 1962.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA

- QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DAS BIBLIOTECAS DO IFCE -

#### Diagnóstico de Gestão do Conhecimento na Rede de Bibliotecas do IFCE

Este questionário visa diagnosticar a gestão do conhecimento no âmbito da rede de bibliotecas do IFCE. Pretendemos, a partir da percepção dos gestores, primeiramente, diagnosticar a gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas como um todo, e não de maneira particularizada por biblioteca, para, em seguida, com base nos resultados obtidos, propor a implementação de um modelo de gestão do conhecimento. O levantamento de dados faz parte da pesquisa acadêmica de Carlos Henrique da Silva Sousa, sob o título “Gestão do Conhecimento na Rede de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará: uma proposta de implementação”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia (Mestrado) da Universidade Federal do Cariri, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cleide Rodrigues Bernardino.

Informamos que os dados não serão individualizados e que os respondentes não serão identificados.

Em caso de dúvidas, entrar em contato comigo pelo e-mail: [henriquecear@gmail.com](mailto:henriquecear@gmail.com).

#### Perfil do respondente:

##### 1. Cargo

- 1.1 ( ) Bibliotecário 1.2 ( ) Auxiliar de Biblioteca 1.3 ( ) Assistente em Administração  
1.5 ( ) Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

##### 2. Área de Formação: \_\_\_\_\_

##### 3. Nível de Qualificação

- 3.1 ( ) Graduação 3.2 ( ) Especialização 3.3 ( ) Mestrado 3.4 ( ) Doutorado

##### 4. Há quanto tempo trabalha no IFCE? \_\_\_\_\_ anos.

##### 5. Há quanto tempo está na função de gestor (a)? \_\_\_\_\_ anos.



CRITÉRIOS				
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

6 REQUISITOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS - SIBI						
6.1	O SIBI define sua missão, visão e estratégia organizacional.	1	2	3	4	5
6.2	O SIBI define suas <i>core competencies</i> *.	1	2	3	4	5
6.3	O SIBI explicita seu planejamento aos colaboradores.	1	2	3	4	5
6.4	A gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia do SIBI.	1	2	3	4	5
6.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica do SIBI.	1	2	3	4	5

\* *Core competencies*, segundo Castro (2005), são as competências essenciais e centrais de uma organização.

7 REQUISITOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO						
Identificação do conhecimento						
7.1	O SIBI identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.	1	2	3	4	5
7.2	Existe no SIBI um mapeamento de conhecimentos.	1	2	3	4	5
7.3	Existe no SIBI um mapeamento de competências.	1	2	3	4	5
7.4	O SIBI identifica as fontes internas e externas de conhecimento.	1	2	3	4	5
7.5	O SIBI promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.	1	2	3	4	5
7.6	O SIBI identifica suas lacunas de conhecimento.	1	2	3	4	5
Aquisição de conhecimento						
7.7	O SIBI define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento.	1	2	3	4	5
7.8	O SIBI estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	1	2	3	4	5
7.9	O SIBI estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	1	2	3	4	5
7.10	Antes de um projeto de desenvolvimento, o SIBI verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	1	2	3	4	5
7.11	O SIBI registra os conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5
7.12	O SIBI possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	1	2	3	4	5
Desenvolvimento do conhecimento						
7.13	O SIBI identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	1	2	3	4	5
7.14	O SIBI estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
7.15	O SIBI cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
7.16	O SIBI estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
Compartilhamento do conhecimento						
7.17	O SIBI identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
7.18	O SIBI define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5

7.19	O SIBI cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
7.20	O SIBI determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
7.21	O SIBI constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Uso do conhecimento</b>						
7.22	O SIBI estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
7.23	O SIBI cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
7.24	O SIBI estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
7.25	O SIBI amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
7.26	O SIBI desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.	1	2	3	4	5

## 8 REQUISITOS DOS SUPORTES ORGANIZACIONAIS

<b>Cultura organizacional</b>						
8.1	O SIBI administra sua atual cultura	1	2	3	4	5
8.2	O SIBI compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento.	1	2	3	4	5
8.3	O SIBI estabelece prática de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Gestão de pessoas</b>						
8.4	O SIBI trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
8.5	O SIBI define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
8.6	O SIBI possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
8.7	O SIBI estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais de GC.	1	2	3	4	5
8.8	O SIBI cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5
8.9	O SIBI cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.	1	2	3	4	5
8.10	O SIBI estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5
<b>Estrutura organizacional</b>						
8.11	O SIBI analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
8.12	O SIBI compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
8.13	O SIBI remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
<b>Tecnologia da informação</b>						
8.14	O SIBI identifica (conhece) suas necessidades e suas	1	2	3	4	5

	particularidades em relação à TI.					
8.15	O SIBI analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
8.16	O SIBI estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
8.17	O SIBI define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.	1	2	3	4	5