

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: A PARTICIPAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO

**Roberta Moraes de Bem**  
**Divino Ignácio Ribeiro Júnior**

**Resumo:** Diante da sociedade do conhecimento na qual vive, torna-se indispensável à gestão dos processos e rotinas de uma organização envolvida pelo conhecimento e a experiência das pessoas. As organizações precisam direcionar os seus esforços na aquisição, organização e disseminação do conhecimento para se manterem no mercado e apresentarem vantagem competitiva. Com este estudo teórico procurou-se verificar a contribuição do bibliotecário na gestão do conhecimento, quais as habilidades e conhecimentos que este profissional possui e o deixa apto para participar das equipes de gestão do conhecimento. Constata-se um novo campo de atuação para o bibliotecário.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Bibliotecário; Sociedade do Conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais o conhecimento constitui-se em ativo fundamental, principalmente no contexto organizacional. Não é mais suficiente se ter tecnologia quando não se tem o conhecimento, já que a tecnologia é facilmente copiável, as empresas que detêm o conhecimento e que propiciam ambientes para a sua criação, são as que irão apresentar vantagem competitiva e inteligência organizacional, nesta nova “Sociedade do Conhecimento”.

A pergunta que emerge: o que é o conhecimento? O conhecimento é um ativo intangível, e na gestão do conhecimento, este pode ser categorizado em tácito ou explícito. O conhecimento tácito é aquele que está presente nas pessoas. É adquirido através da experiência, da prática, da vivência, enfim é a capacidade de se por em prática conhecimentos teóricos, adquiridos ao longo da vida, ou de uma atividade profissional. Já que este ativo é peculiar de cada pessoa, é, portanto, difícil de ser explicitado. Vale destacar que o conhecimento explícito é o maior desafio das organizações, transformar o conhecimento tácito em explícito, e conseqüentemente organizá-lo para torná-lo disponível.

A vantagem das organizações que tem como matéria prima o conhecimento, é que este diferentemente de um ativo tangível, como o plástico, por exemplo, que diminui na medida em que é utilizado, o conhecimento só aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado. Desta forma é um recurso infinito, que pode trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo.

A gestão do conhecimento tem um caráter interdisciplinar, que envolve profissionais de diversas áreas: administração, computação, ciência da informação, educação, etc. Envolvendo disciplinas de organização, tecnologias de informação, comunicação entre outras. As quais devem estar muito bem articuladas para que a gestão funcione efetivamente.

Neste sentido o profissional bibliotecário pode ser um membro de grande importância, ou até mesmo indispensável para a gestão do conhecimento, principalmente aqueles que possuem habilitações diferenciadas da formação convencional como, por exemplo, a habilitação em gestão da informação, suas disciplinas de organização e de administração podem contribuir e muito para o processo de explicitação do conhecimento, peça chave na gestão e organização do conhecimento.

Este profissional é habilitado para lidar com a informação, incluindo sua aquisição, organização e disseminação, precisa se aprofundar e fazer isto também com o conhecimento. Certamente serão necessárias outras habilidades além da representação de dados e informações.

A proposta deste artigo é, portanto discutir como o profissional bibliotecário pode contribuir para a gestão do conhecimento dentro das organizações, e quais metodologias ele pode lançar mão para lhe ajudar neste processo.

## **2 ORIGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Como campo de pesquisa a gestão do conhecimento é bastante explorado pela área de administração. Segundo Sveiby (2001) a gestão do conhecimento tem pelo menos três origens, nos Estados Unidos ela surgiu da Inteligência Artificial, quando se observou que as maiorias dos sistemas se tornavam obsoletos após seis meses, foi quando se começou avaliar o contexto do conhecimento na condução dos negócios, quando se começa a pensar em criação, aprendizado compartilhado, transferência de conhecimento, etc.

Sveiby (2001) destaca também, que no Japão desde 1980 haviam a preocupação com os temas de inovação e conhecimento. Desta maneira conduzindo-o na observação da pouca valorização dos ativos intangíveis, pois isso não estava descrito nos balanços das organizações. Neste estudo destacaram-se os autores Nonaka e Takeuchi.

Enquanto isso na Suécia, com base nas observações de Sveiby (2001), as preocupações com medições estratégicas, conduziram a formação de estratégias baseadas em competência, o que invariavelmente depende do conhecimento dos funcionários das organizações, o que levou uma abertura para a gestão do conhecimento.

Deste então os estudos nesta área não param de crescer, cada vez mais vem surgindo aplicações na área de gestão do conhecimento.

As empresas vêm se conscientizando principalmente no Brasil, em que este campo é mais recente, que é importante que seja desenvolvido uma postura voltada para o aprendizado com foco na aquisição, armazenagem, processamento e, principalmente na disseminação e uso da informação e do conhecimento. (SANTOS, 2005c).

A gestão do conhecimento tem como principal aplicação a competitividade de acordo Teixeira Filho (2000), e é sob a ótica da vantagem competitiva que a implantação da gestão do conhecimento nas organizações deve ser avaliada. A relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva passa por diversos aspectos: pessoas, processos, tecnologias e informação e deve ser trabalhada sob o ponto de vista da geração, preservação e disseminação do conhecimento.

## **2.1 Gestão do Conhecimento no Brasil**

A inteligência competitiva é muito utilizada através da gestão do conhecimento em alguns países, mas no Brasil ainda existem poucas iniciativas de gestão de conhecimento.

Segundo Teixeira Filho (2000), existem alguns casos na iniciativa privada, na maioria das vezes transnacionais que utilizam o modelo de seu país de origem, como a Andersen Consulting, Ernest & Young etc. e as empresas da área de tecnologias da informação como a IBM, Unisys e Microsoft. Já na área governamental a principal iniciativa é do INT – Instituto Nacional de Tecnologia, mas outros exemplos podem ser citados, como o Sebrae, Ministério da Ciência e Tecnologia entre outros.

## **2.2 Características da Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento engloba vários aspectos. Segundo Santos (2005c) não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também a gestão dos processos que atuam sobre esses ativos, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Tudo isso com o intuito de atingir os objetivos da organização. “Para a maioria dos gestores é difícil perceber claramente os benefícios práticos do mapeamento do conhecimento sobre os processos da empresa. Mas, às vezes é mais fácil perceber o custo de não ter este conhecimento registrado”. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 77)

Dentre os aspectos de gestão do conhecimento, observa-se que o conhecimento diferentemente dos ativos tangíveis cresce à medida que é utilizado e compartilhado. “[...] o conhecimento é em alguns aspectos o oposto do capital, porque o conhecimento compartilhado cresce, enquanto o conhecimento não utilizado se deteriora”.(SANTOS, 2005c.)

Mas, para que o conhecimento flua dentro da organização, e para que a gestão do conhecimento funcione efetivamente é necessário criar um ambiente favorável “[...] para enxergar uma organização do conhecimento, os executivos devem procurar ver as organizações como se elas fossem constituídas de estruturas de conhecimento e não de capital”.(SANTOS, 2005c.).

Nonaka e Takeuchi (1997, apud. SANTOS, 2005a) afirmam que se os investimentos em P, D & E começarem a ultrapassar os investimentos em bens de capital, pode-se dizer que a empresa esta começando a deixar de ser um local onde se produz, para ser um local onde se pensa.

## **2.3 Os profissionais da gestão do conhecimento**

Para que o trabalho de gestão do conhecimento aconteça é necessário a integração de vários profissionais, pois se trata de uma área interdisciplinar, que utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias disciplinas, compondo um crescente corpo de conhecimentos que, passo a passo, estão formando as bases teórico-metodológicas de uma disciplina científica. Dentre estas disciplinas estão: as ciências cognitivas, da educação, da informação, da administração e

organizacionais, assim como as tecnologias de informação e comunicação. (SANTOS, 2005a).

Desta forma pode-se perceber que a implantação da gestão do conhecimento requer o trabalho em equipe e esta equipe deve estar muito bem articulada com toda a organização. Pois, o conhecimento passa por quatro modos de conversão, é o ciclo da GC segundo Nonaka e Takeuchi (1997):

**-Socialização:** processo de compartilhamento de experiências;

**-Externalização:** processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos pode se dar através da escrita, por exemplo;

**-Combinação:** é onde ocorre a sistematização de conceitos de um sistema de conhecimento, ou seja, a associação de conceitos;

**-Internalização:** trata da incorporação do conhecimento explícito em tácito, assegurando a expansão da experiência prática.

Assim se dá o espiral do conhecimento com o objetivo de compartilhar o conhecimento tácito, “a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento”. (NONAKA, 2000, p. 32).

## 2.4 O bibliotecário e a gestão do conhecimento

Como representante das disciplinas de informação, pode muito bem estar o bibliotecário, já que a informação é a matéria-prima para a criação do conhecimento, e os profissionais da informação, pela sua formação, sabem bem como lidar com ela, incluindo sua aquisição, tratamento e transmissão.

A gestão do conhecimento envolve diversas atividades inerentes aos denominados “analistas de informação”, atividades estas que podem muito bem ser realizadas por bibliotecários, pois segundo Teixeira Filho (2000), a estruturação de glossários e a indexação de conteúdos estão dentro dos passos para a implantação da gestão do conhecimento, e este processo é uma excelente oportunidade de mapear o vocabulário e os conceitos existentes na instituição, além disso, o bibliotecário porque já está habituado com este tipo de atividade. As equipes de analistas de informação devem estar aptas a modelar, pesquisar fontes de informação,

especificar, contextualizar e estruturar conteúdo, é o corpo do trabalho de gestão do conhecimento, neste sentido a equipe de analistas deve ser muito bem formada para o sucesso da gestão.

Mas a gestão do conhecimento não se dá através de uma única equipe, ela deve fazer parte da rotina de todos os membros da organização, pois o conhecimento está em cada um dos funcionários e a proposta é transformar o conhecimento individual em conhecimento empresarial.

Neste sentido Davenport e Prusak (1998) destacam que são poucos os funcionários capazes de estruturar o seu conhecimento, e os que têm tempo para colocar este conhecimento em um sistema de gestão do conhecimento. Portanto, as empresas precisam de pessoas capazes de extrair conhecimento de outras pessoas (funcionários e colaboradores), e colocar este conhecimento de forma estruturada para mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998) as organizações estão renomeando os seus funcionários, os bibliotecários estão sendo chamados de gerentes do conhecimento, pois em muitos casos a biblioteca se transforma em central do conhecimento.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se perceber diante de tantas informações a excelente oportunidade que se cria para o profissional da informação, ou mais especificamente para o bibliotecário, é um espaço que se abre como nova área de atuação. Entretanto ainda é necessário que os bibliotecários acrescentem a suas competências e habilidades para interagirem e serem integrantes participativos e até fundamentais na gestão do conhecimento.

Para exercer as suas habilidades na gestão do conhecimento o bibliotecário, pode se utilizar de metodologias existentes e utilizadas ou pesquisar outras como o CommonKads. O CommonKads é uma metodologia de diagnóstico para gestão de conhecimento.

Diante disto, vale a pena lutar por este espaço de atuação profissional da informação, mostrando, e mostrar as capacidades que o profissional da informação tem para se tornar um importante corporativo na gestão do conhecimento, além disso, se faz necessário estudar técnicas que auxiliem a representação do conhecimento e principalmente a sua aquisição que é o grande desafio da gestão do conhecimento.

Cabe alertar as instituições de ensino de biblioteconomia para tratarem deste novo enfoque na formação do profissional da informação inserindo a gestão do conhecimento como disciplina.

## REFERÊNCIAS

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOTTARDO, João Aparecido. *A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras: um estudo exploratório*. 2000. 154 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

HARVARD BUSSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I. *A empresa criadora de conhecimento*. In: HARVARD BUSSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 27-49.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Ângelo. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SANTOS, Neri dos. *A criação do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, [2005<sup>a</sup>?]. Texto baseado no livro *Criação do Conhecimento na empresa* de Nonaka & Takeuchi, 1997.

SANTOS, Neri dos. *A economia, organização e o trabalhador do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, [2005<sup>b</sup>?].

SANTOS, Neri dos. *A sociedade do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, [2005<sup>c</sup>?]. Texto baseado na tese de Gabriela Gonçalves Silveira Flates.

SANTOS, Neri dos. *O conhecimento organizacional*. Florianópolis: UFSC, [2005<sup>d</sup>?]. Texto baseado na tese de Wilson Zapelini.

SCHREIBER, G. et. al. *Knowledge engineering and management:: the commonKads methodology*.

SVEIBY, Karl Erik. *Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros*. Global Brands – Sveiby Associados, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Gerenciando conhecimento*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

## **THE KNOWLEDGE MANAGEMENT INSIDE ORGANIZATIONS: THE LIBRARIAN PARTICIPATION**

**Abstract:** Ahead of the Knowledge Society becomes indispensable the processes and routines management by the organization involved the people knowledge and the experience. Organizations must direct efforts to the acquisition, organization and dissemination of knowledge to maintain the competitive advantage on the market. The purpose of this theoretical study was verifying the participation of librarians to the knowledge management team, which abilities and knowledge must have to participate in KM teams. Find out a new working field for librarians.

**Keywords:** Knowledge management; Librarian; Knowledge Society.

---

### **Roberta Moraes de Bem**

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC  
Bolsista de Iniciação Científica - PROBIC  
E-mail: robertadebem@yahoo.com.br

### **Divino Ignácio Ribeiro Júnior**

Professor na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC  
Departamento de Biblioteconomia e Documentação  
Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina  
Rua: Saldanha Marinho 196 – Centro – Florianópolis – SC - Brasil  
E-mail: divino@udesc.br

Artigo recebido em: 05/08/2005  
Aceito para publicação em: 19/12/2005