

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

Indiara Simas Cardoso da Silveira

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS PERSPECTIVAS PARA O  
PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO**

PORTO ALEGRE

2014

Indiara Simas Cardoso da Silveira

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS PERSPECTIVAS PARA O  
PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados

PORTO ALEGRE

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Carlos Alexandre Netto

Vice-reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Diretora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Maria Mielnicznk de Moura

Vice-diretor: Prof. Dr. André Iribure Rodrigues

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO

Chefe: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Chefe substituto: Prof. Dr. Valdir Jose Morigi

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

Coordenadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Glória Isabel Sattamini Ferreira

Coordenadora substituta: Prof<sup>a</sup>. Dra. Samile Andréa de Souza Vanz

### **Dados Internacionais De Catalogação na Publicação (CIP)**

---

S587g Silveira, Indiará Simas Cardoso da

Gestão do Conhecimento e as perspectivas para o profissional da informação / Indiará Simas Cardoso da Silveira; Orientadora Helen Beatriz Frota Rozados – 2014.

70f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Biblioteconomia, Porto Alegre, 2014.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Bibliotecário. 3. Profissão. I. Rozados, Helen Beatriz Frota II. Título.

CDU 658

---

Catalogação: Indiará Simas Cardoso da Silveira

Departamento de Ciências da Informação  
Rua Ramiro Barcelos, 2705 - Bairro Santana – Porto Alegre, RS  
CEP 90035-007 Telefone: (51) 3308-5146  
E-mail: fabico@ufrgs.br

Indiara Simas Cardoso da Silveira

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS PERSPECTIVAS PARA O  
PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados  
Departamento de Ciências da Informação - UFRGS  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira  
Departamento de Ciências da Informação - UFRGS  
Examinadora

---

Prof. Dr. Rodrigo Silva Caxias de Sousa  
Departamento de Ciências da Informação - UFRGS  
Examinador

## DEDICATÓRIA

À minha família, meu esposo, mas em especial à Neiva Cardoso (in memoriam) minha querida avó, que sempre me incentivou a estudar e lutar pelos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu bom e amado Deus por iluminar e abençoar o meu caminho, porque sem ele certamente a concretização deste sonho não seria possível.

Aos meus queridos pais Fátima e Alcione Cardoso que com muito amor e carinho não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao meu excelentíssimo esposo Jonatas Silveira pela força e compreensão durante esta longa caminhada, que de forma muito especial e carinhosa esteve ao meu lado me dando força e coragem pra seguir em frente. Hoje a minha vitória também é dele.

À minhas irmãs, irmão, primas, primos e os outros familiares, pelo apoio e por tudo que sempre fizeram por mim, para que este sonho se concretizasse.

À minha orientadora, professora Dra. Helen Beatriz Frota Rozados, pela ajuda, paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

Aos bibliotecários participantes da pesquisa, pela atenção e disponibilidade.

À minhas queridas amigas e colegas Analia Oliveira, Carmen Araújo, Claudia Tutida, Karina Feltrin, Maína Rymsza, Márcia Garcia e Silvana Jardim pelo carinho e compartilhamento de alegrias e angústias durante o curso.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

Muito obrigada!

*“A graça é uma dádiva de Deus, mas o conhecimento é comprado no mercado.”*

*Arthur Hugh Clough*

## RESUMO

Identifica, através de um estudo exploratório qual a percepção do profissional da informação, no caso o bibliotecário, em relação à Gestão do Conhecimento, bem como as possibilidades de inserção e adequação profissional nesta área. Apresenta os aspectos teóricos que norteiam a Gestão do Conhecimento e as competências necessárias ao profissional bibliotecário para atuar neste novo campo de trabalho. Como sujeitos desta investigação, optou-se por questionar bibliotecários que trabalham ou já trabalharam com Gestão do Conhecimento. Quanto aos seus objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa de caráter misto: exploratória e descritiva. Quanto à forma de abordagem do problema, apresenta-se como uma pesquisa quanti-qualitativa. Utiliza o questionário como instrumento para a coleta dos dados. Levanta a participação do profissional bibliotecário na Gestão do Conhecimento. Mostra a presença de bibliotecários em equipes multidisciplinares atuando nesta área. Exibe os benefícios provenientes da inserção da Gestão do Conhecimento nas empresas. Apresenta as competências necessárias ao bibliotecário para atuar nesta área. Averigua como se dá o uso de ferramentas tecnológicas na Gestão do Conhecimento e a participação do bibliotecário no uso das mesmas. Compara os resultados da pesquisa com os indicadores encontrados na literatura. Conclui que a Gestão do Conhecimento é uma área em crescimento para a atuação do profissional da informação. Verifica que é necessário que este profissional busque qualificação em áreas distintas, para trabalhar na Gestão do conhecimento, uma vez que a graduação não o prepara totalmente para atuar neste tipo de trabalho. Mostra que a presença do bibliotecário é bastante importante dentro das equipes multidisciplinares. Recomenda estudos mais aprofundados na área de Gestão do Conhecimento, no que tange ao trabalho do bibliotecário na mesma e também relacionados ao Marketing deste profissional, buscando ressaltar e expandir a importância do mesmo em áreas como esta.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Bibliotecário. Atuação.

## ABSTRACT

Identifies, through an exploratory study which perception of the information professional in case the librarian, in relation to Knowledge Management, as well as possibilities for inclusion and professional suitability in this area. Presents the theoretical aspects that guide knowledge management and required the librarian to work in this new field of professional work skills. As subjects of this investigation, it was decided to ask librarians who work or have worked with Knowledge Management. As for your goals, be characterized as a mixed character research: exploratory and descriptive. How to approach the problem, we present a quantitative and qualitative research. Use the questionnaire as a tool for data collection. Raises the participation of librarians in Knowledge Management. Shows the presence of librarians in multidisciplinary teams working in this area. Displays the benefits from the integration of knowledge management in enterprises. Presents the necessary skills to the librarian to act in this area. Ascertains how is the use of technological tools in Knowledge Management and Librarian participation in the use of the same. Compare the search results with the indicators found in the literature. Concludes that knowledge management is a growth area for the work of the information professional. Notes that it is important that this professional qualification search in different areas to work in knowledge management since graduation have not fully prepared to act in this type of work. Shows that the presence of the librarian is very important within multidisciplinary teams. Recommends further study in the area of Knowledge Management in relation to the work of the librarian in it and this also related to Marketing professional, seeking to highlight and expand the importance of it in areas like this.

**Keywords:** Knowledge Management. Librarian. Action.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo SECI.....	22
-----------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	-	Gestão do Conhecimento.....	38
Gráfico 2	-	Líderes da Gestão do Conhecimento.....	39
Gráfico 3	-	Benefícios da Gestão do Conhecimento.....	41
Gráfico 4	-	Competência para atuar na Gestão do Conhecimento..	43
Gráfico 5	-	Suficiência da graduação.....	44
Gráfico 6	-	Competências a se desenvolver.....	47
Gráfico 7	-	Busca por maior qualificação.....	48
Gráfico 8	-	Áreas deficientes.....	49
Gráfico 9	-	Atuação na Gestão do Conhecimento.....	50
Gráfico 10	-	Participação na Gestão do Conhecimento.....	51
Gráfico 11	-	Percepção sobre a Gestão do Conhecimento.....	52
Gráfico 12	-	Ferramentas específicas.....	53
Gráfico 13	-	Ferramentas utilizadas.....	54
Gráfico 14	-	Responsável pelo uso das ferramentas.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências e habilidades do bibliotecário.....	28
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	16
1.3.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
1.3.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	18
2.1.1	<b>Dado.....</b>	<b>18</b>
2.1.2	<b>Informação.....</b>	<b>19</b>
2.1.3	<b>Conhecimento.....</b>	<b>20</b>
2.1.4	<b>Tipos de conhecimento.....</b>	<b>21</b>
2.2	ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	22
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
2.4	FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.5	O BIBLIOTECÁRIO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	28
2.5	COMPETÊNCIAS PARA ATUAR NA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	35
3.2	POPULAÇÃO EM ESTUDO.....	36
3.3	SUJEITO DA PESQUISA.....	36
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	36
3.5	TÉCNICA DE COLETA DE ADOS.....	37
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	38

3.7	ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
4.1	OS PESQUISADOS.....	40
4.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
4.2.1	<b>Programa Formal de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>40</b>
4.2.2	<b>Líderes da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>42</b>
4.2.3	<b>Equipe multidisciplinar.....</b>	<b>43</b>
4.2.4	<b>Benefícios da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>43</b>
4.3	COMPETÊNCIAS PARA ATUAR NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
4.3.1	<b>Aptidões na Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>45</b>
4.3.2	<b>Graduação em biblioteconomia.....</b>	<b>46</b>
4.3.3	<b>Competências que poderiam ter sido mais desenvolvidas.....</b>	<b>49</b>
4.3.4	<b>Busca por maior qualificação.....</b>	<b>51</b>
4.3.5	<b>Áreas para serem aprimoradas.....</b>	<b>52</b>
4.3.6	<b>Atuação na Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>53</b>
4.3.7	<b>Forma de participação.....</b>	<b>54</b>
4.3.8	<b>Percepção da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>55</b>
4.4	USO DE FERRAMENTAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO...	56
4.4.1	<b>Ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento.....</b>	<b>56</b>
4.4.2	<b>Ferramentas utilizadas para Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>57</b>
4.4.3	<b>Responsável pelo uso das ferramentas.....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa.....</b>	<b>65</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário aos bibliotecários.....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Todos os dias deparamo-nos com novidades e avanços tecnológicos. Vive-se uma época de rápidas transformações, na qual aquilo que se acreditava novo, logo já está desatualizado. Este período de grandes mudanças não se reflete apenas no cotidiano das pessoas, tem um impacto ainda maior dentro das organizações.

As empresas hoje não sentem as transformações apenas na parte tecnológica, mas também na sua forma de gerenciar as informações, quando se exige cada vez mais competência e qualidade de seus colaboradores, para que esta atividade gere retornos financeiros.

Os ativos intangíveis, como o conhecimento, por exemplo, foram percebidos como possibilidade de criação de novos valores diante da competitividade das organizações. Nesta perspectiva, a Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das empresas, na busca da compreensão de seu significado e também na procura de formas de gestão que lhes proporcionem impactos positivos no desempenho, uma vez que “[...] a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana” conforme Webber (1993 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 1)<sup>1</sup> postula. Assim, não basta dispor de tecnologia quando não se tem o conhecimento, já que a tecnologia é facilmente copiável. As empresas que detêm o conhecimento são as que irão apresentar vantagem competitiva e inteligência organizacional, nesta nova sociedade.

O conceito de Gestão do Conhecimento foi utilizado pela primeira vez na década de 1950, quando Peter Drucker empregou o termo "trabalhadores do conhecimento", afirmando que as empresas passariam a usar o conhecimento de seus colaboradores em favor da organização. Dentro das empresas, o conhecimento sempre foi muito valorizado, pelo menos implicitamente. Quando as pessoas têm uma dúvida em relação a alguma atividade, por exemplo, geralmente recorrem à outra pessoa experiente, que tenha um conhecimento

---

<sup>1</sup> WEBBER, Alan W. *What's So New About the New Economy?*. Harvard Business Review, 1993. *Apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 1.

elevado sobre a atividade para dirimir a sua dúvida. O conhecimento sempre foi um grande movimentador das empresas, mas isto não é novidade, o que é novo, realmente, é a forma de olhá-lo como um ativo corporativo dotado de valor. Entender que é necessário gerenciá-lo e cuidá-lo da mesma forma que se cuida de outros ativos tangíveis.

A organização que valoriza o conhecimento e o estimula, certamente está no caminho do processo de inovação. Este ativo pode e deve ser usado como ferramenta estratégica para ampliar o desempenho da organização. No entanto, mesmo reconhecendo que uma boa estratégia é essencial, são as pessoas que vão determinar seu sucesso, mais do que o conteúdo da estratégia. Portanto, não basta apenas dispor de bons recursos, pois quem faz a diferença dentro das organizações são as pessoas, tanto as que detêm o conhecimento como as que o gerenciam, e para um bom gerenciamento é imprescindível profissionais capacitados como o bibliotecário.

O bibliotecário é um dos profissionais mais capacitados para trabalhar com informação e conhecimento, pois conta com uma formação que lhe habilita tratar e gerenciar tais elementos. Desta forma, a Gestão do Conhecimento é uma nova área para atuação deste profissional, conforme afirmam Davenport e Prusak (2003). Entretanto para maior compreensão e entendimento acerca do papel do bibliotecário neste contexto e sua percepção em relação a esta área emergente é que o presente estudo foi criado.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Sendo a Gestão do Conhecimento um novo campo de trabalho para o profissional da informação, qual a percepção dos bibliotecários em relação a esta nova área para atuação?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pesquisa justifica-se devido ao vasto campo de atuação existente na Gestão do Conhecimento para o profissional bibliotecário. Entretanto, por se

tratar de uma área em crescimento, faz-se necessário trazer à luz questões pertinentes que contribuam para um maior enriquecimento da Ciência da Informação e, principalmente, para a profissão de bibliotecário.

A formação acadêmica do profissional da informação é compatível com as práticas da Gestão do Conhecimento. Entretanto, esta compatibilidade não garante uma vaga como gestor em uma empresa, tendo em vista que são necessárias outras habilidades para um bom desenvolvimento profissional. Desta forma, é imprescindível que o bibliotecário amplie seu conhecimento e desenvolva habilidades exigidas para ocupar cargos como este.

Assim sendo, o profissional da informação deve estar atento às mudanças que estão ocorrendo e se adaptar a elas, ser flexível para interagir com as novas tecnologias que surgem rapidamente, reformular conceitos, ideias e atitudes profissionais, desenvolver uma postura dinâmica e inovadora que corresponda aos objetivos exigidos pelo mercado atual.

Portanto, este trabalho visa contribuir com informações específicas de bibliotecários que trabalham ou já trabalharam na Gestão do Conhecimento, oferecendo assim a oportunidade de crescimento da área, além de informações relevantes para os profissionais que tenham interesse em atuar na Gestão do Conhecimento.

Já para a Ciência da Informação, esta pesquisa visa colaborar para os estudos sobre as novas perspectivas de atuação para o bibliotecário, ampliando assim os campos de trabalho deste profissional, tendo em vista que os estudos ligados à Gestão do Conhecimento estão cada vez mais amplos.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão divididos em geral e específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar a percepção que o bibliotecário tem sobre a Gestão do Conhecimento.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do estudo são os a seguir relacionados.

Apresentar os aspectos teóricos que norteiam a Gestão do Conhecimento e as competências necessárias ao profissional bibliotecário para trabalhar nesta área.

Levantar a atuação do profissional bibliotecário neste novo campo de trabalho.

Comparar os resultados da pesquisa com as contribuições teóricas encontrados na literatura.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Para compreender a pesquisa, é fundamental realizar um aprofundamento teórico dos temas relacionados à Gestão do Conhecimento. Portanto, a contextualização teórica está composta, inicialmente, por conceitos relacionados a dado, informação e conhecimento; segue com a apresentação das teorias sobre Gestão do Conhecimento e finaliza com competências para atuar nesta área.

### 2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Inicialmente é importante entender os termos dado, informação e conhecimento, perceber como eles se complementam e quais são suas diferenças, para facilitar a compreensão do conceito de conhecimento nas organizações e posteriormente do tema central do trabalho.

#### 2.1.1 Dado

O termo 'dado' aparece muito na literatura da área de Ciência da Informação e de Informática, seu conceito apresenta-se como o mais básico, entre a informação e o conhecimento. Para Davenport (1998, p. 19), os dados são elementos brutos, desvinculados da realidade, sem significado; correspondem a "[...] observações sobre o estado do mundo [...]".

Segundo Santos e Sant'Ana (2002, p. 2) dado "[...] é um elemento básico, formado por signo ou conjunto finito de signos que não contém, intrinsecamente, um componente semântico, mas somente elementos sintáticos."

Miranda (1999, p. 285) define dado como "[...] um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação."

De forma geral os autores consideram os dados como elementos brutos, sem significado, mas que se organizados adequadamente e forem

conhecidos, transformam-se em informação. Portanto, os dados sozinhos têm pouca relevância e ao contrário da informação e do conhecimento independem das pessoas para existir, são portanto, a matéria-prima da qual nasce à informação.

### 2.1.2 Informação

De acordo com McGee e Prusak (1994), informação são dados coletados, organizados, ordenados, os quais são atribuídos significados. Miranda (1999, p. 285) conceitua informação como sendo "[...] dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.". Já para Drucker (1998 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 2)<sup>2</sup> informação são "[...] dados dotados de relevância e propósito."

Portanto, os autores consideram que um conjunto de dados irá se transformar em informação se forem organizados e ordenados de modo significativo e a estes forem atribuídos significados.

Para Carvalho e Tavares (2001, p. 55) informação é

Intrinsecamente sensorial, pois captada através de nossos sentidos, entra no contexto de nossa vida e é capaz de provocar uma interpretação que só nós podemos dar. Informação não é algo que chega até nós e nos deixa ilesos. Ao contrário, chega e quase automaticamente é processada e provoca alguma transformação, ainda que mínima ou sem maiores consequências.

Assim sendo, informações são dados com significado e propósito, capaz de provocar transformações nos envolvidos.

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a informação como sendo um fluxo de mensagens, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível.

Em síntese, a informação é um conjunto de dados que tem a sua significação ligada ao contexto do receptor. Desta maneira, nem sempre os

---

<sup>2</sup> DRUCKER, Peter F. *The Coming of The New Organization*. Harvard Business Review, Massachussets, n.66, p.45-53, 1998. *Apud* DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p.2.

dados que são disponibilizados a uma pessoa, serão uma informação, devido ao significado que é dado para ela. Portanto, dados podem se transformar em informação para uma pessoa e continuar como simples dados para outra.

### 2.1.3 Conhecimento

Para Davenport (1998, p. 19) conhecimento é

A informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas.

Desta forma, o conhecimento pode ser considerado como a informação de maior valor processada por uma pessoa. É o indivíduo que dará um contexto, um significado e uma interpretação para ela, fazendo com que a partir desta interferência a informação torne-se conhecimento.

Portanto, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo, pois ele está relacionado diretamente com a percepção do mesmo, que segundo Russo (2010, p. 17), “[...] codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais.”.

Para Davenport e Prusak (2003, p. 6) o conhecimento desenvolve-se ao longo do tempo, através da experiência que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros, mentores e também do aprendizado informal, estes autores 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. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Em outras palavras, esta definição mostra que o conhecimento é a junção de diversos aspectos, os quais proporcionam uma estrutura que possibilita a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações.

Já no entender de Carvalho e Tavares (2001, p. 47),

[...] informações carecem de um contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não colocá-las em um contexto, interpretá-las diante do mesmo e traduzi-las em uma nova realidade, não estará gerando conhecimento.

Portanto, para gerar conhecimento é necessário inserir as informações em um contexto, interpretar e as traduzir em uma nova realidade, o que não é fácil, pois o conhecimento é intuitivo, originado e aplicado na mente das pessoas, logo faz parte da complexidade humana e, por isto, se torna um ativo mais complexo do que outros. Entretanto, este só aumenta na medida em que é utilizado, dividido ou compartilhado. Mesmo com toda a sua complexidade, muitas organizações já estão utilizando-o como um diferencial na competitividade empresarial.

#### **2.1.4 Tipos de conhecimento**

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, na sua dimensão epistemológica, pode ser classificado em tácito ou explícito, por ser um ativo intangível. Estes autores definem o conhecimento tácito como

Altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com os outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideias. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7)

A partir desta definição é possível imaginar quão difícil é formalizar, transmitir e, conseqüentemente, compartilhar tal conhecimento, devido a sua

complexidade, que por estar enraizado nas ações, experiências, emoções, valores etc. sua extração torna-se bastante difícil.

Miranda (1999, p. 287) corrobora afirmando que conhecimento tácito “[...] é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem detém.”.

O conhecimento tácito, portanto é um ativo individual, que se adquire através da vivência acumulada ao longo do tempo. É a capacidade de colocar em prática, em uma atividade profissional, os conhecimentos adquiridos em um determinado período.

Entretanto, o conhecimento explícito para Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser expresso em números e palavras, é facilmente compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Desta forma, conclui-se que o conhecimento explícito é passível de transmissão, pode ser processado e guardado através de diversos suportes. Dentro das organizações é bastante utilizado, pois seu acesso é mais facilitado.

Miranda (1999) considera o conhecimento explícito como um conjunto de informações acessíveis em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre um tema específico.

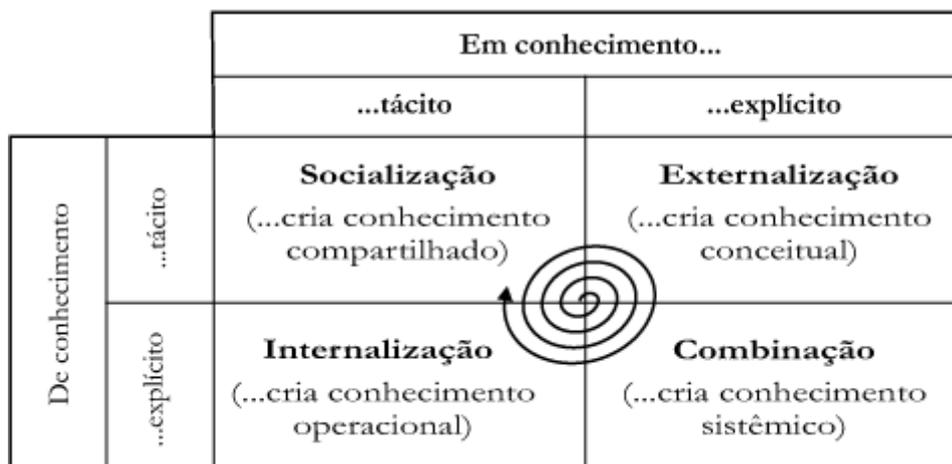
O conhecimento estratégico é a combinação entre estes dois tipos de conhecimentos. Entretanto, o grande desafio da Gestão do Conhecimento é tornar cada vez mais explícito o conhecimento tácito de uma organização.

## 2.2 ESPIRAL DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito e como uma espiral crescente à medida que o conhecimento se desloca entre os níveis individual, grupal e organizacional conforme Turban *et al.* (2004). Os quatro modos de conversão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Estes quatro

modos de conversão do conhecimento formam o modelo SECI também chamado de Espiral do Conhecimento, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Modelo SECI



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI; 1997.

A Espiral do Conhecimento demonstra os quatro modos de conversão do conhecimento que são criados quando o conhecimento tácito e o explícito interagem entre si. Estes quatro modos de processo são denominados da seguinte maneira:

a) **Socialização**: é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Para ele ocorrer é preciso que ocorra uma interação entre indivíduos que, de alguma forma, passam a compartilhar seus conhecimentos, suas habilidades, experiências, ideias, percepções, etc, ou seja, é um processo de compartilhamento e, portanto, de criação do conhecimento tácito.

b) **Externalização**: é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, um processo de articulação de um para o outro, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, que é desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Nas organizações, busca-se transformar o conhecimento do indivíduo em um conhecimento articulado e transmissível. A ideia é que o indivíduo transmissor expresse o seu conhecimento tácito em uma linguagem escrita ou alguma representação (por exemplo: gráficos, símbolos ou outros recursos) de forma que se consiga passar este seu conhecimento a outro indivíduo dito receptor. É através da

”externalização” que a organização poderá mapear o conhecimento tácito e torná-lo aplicável aos seus processos.

c) Combinação: é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou seja, é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Consiste basicamente em gerar novos conhecimentos através de processos de acréscimo de informações, classificações ou mesmo categorização do conhecimento explícito apresentado.

d) Internalização: é a Incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Quando as experiências passam pela socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais. Para que o conhecimento organizacional ocorra, esse conhecimento tácito acumulado no nível individual precisa ser socializado, iniciando a Espiral do Conhecimento.

A criação do conhecimento é muito importante para a Gestão do Conhecimento, entretanto é preciso ter os objetivos bem definidos, pois será necessário reunir o capital humano, a cultura organizacional e a tecnologia da informação para que a Gestão do Conhecimento realmente aconteça. Já para a Espiral do Conhecimento é necessário que os indivíduos envolvidos estejam bastante motivados, que ocorra a plena disseminação do conhecimento na organização e principalmente um convívio saudável entre as pessoas em um ambiente propício à colaboração.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância da informação para as organizações foi observada como superior em relação à matéria-prima no final do século XX, segundo Oliveira (2005). Neste período, no qual existe também uma intensa produção de novas ideias, surge a Gestão do Conhecimento.

Os precursores da Gestão do Conhecimento foram Daniel Bell, Peter Drucker, Karl-Erik Sveiby e Leif Edvinsson. Na década de 1990, autores como Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Stewart (1998) contribuíram para a consolidação da área. No Brasil, Terra foi um dos primeiros

autores a realizar pesquisas sobre a Gestão do Conhecimento, segundo afirmam Barbosa e Paim (2003).

Conforme Terra (2005, p. 8) Gestão do Conhecimento significa

Organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders).

Para Carvalho e Tavares (2001, p. 62), a Gestão do Conhecimento pode ser definida como

[...] algo muito próximo do que conhecemos como cultura organizacional, pois é, antes de tudo, uma postura comportamental. É um estado de sensibilidade tal que atinge todos os colaboradores de uma organização, motivando-os a produzir e explicitar o seu conhecimento individual, colocando-o em favor da empresa como um todo.

Percebe-se que a Gestão do Conhecimento vai muito além das ferramentas. É necessário um envolvimento mútuo de toda a organização, para que o conhecimento flua livremente entre todos os colaboradores e este se multiplique e gere retornos para a empresa.

Mattera (2014, p. 204) define a Gestão do Conhecimento como

Um processo de gestão, adicionado a metodologias e ferramentas a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional tendo como resultante a ampliação da capacidade competitiva das organizações.

Conclui-se, deste modo, que a Gestão do Conhecimento é um processo, no qual visa o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, para gerar maior eficiência nas atividades e também retornos financeiros para a organização. Ferramentas específicas, para esta atividade, contribuem bastante para uma gestão ampla e qualificada do conhecimento.

Para que a Gestão do Conhecimento seja eficaz deve haver uma cultura organizacional que favoreça sua criação e compartilhamento, mas também

locais adequados para isto como as bibliotecas, por exemplo. Neste sentido Carvalho e Tavares (2001, p. 77) afirmam que as organizações

Precisam, assim, criar espaços para troca de ideias, para troca de informações; criar estruturas que permitam a veiculação das mesmas e, que permitam a identificação e o acesso a pessoas e conhecimentos específicos.

Portanto, para que a Gestão do Conhecimento tenha êxito dentro de uma organização, além de uma equipe qualificada, é imprescindível um ambiente propício e adequado para que o conhecimento se desenvolva. Dispor de um local como a biblioteca, que “pulsa” informação e conhecimento, certamente será um diferencial e, principalmente, um grande aliado da Gestão do Conhecimento.

### 2.3 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Davenport e Prusak (2003, p.149) “[...] a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas a tecnologia certamente faz parte da gestão do conhecimento.”. Neste sentido, é impossível pensar em gerenciar o conhecimento sem a contribuição tecnológica para dar suporte. Estes autores afirmam também que o objetivo das ferramentas na Gestão do Conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização (2003).

Segundo Turban *et al.* (2004), algumas ferramentas da Gestão do Conhecimento, são: *business intelligence*, *data warehouse*, *groupware*, *internet*, *intranet*, *lotus notes*, entre outras. Segue um detalhamento abaixo de algumas delas.

a) *business intelligence* ou inteligência empresarial: tem como objetivo principal transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões, pois a partir delas, é possível visualizar informações em várias dimensões, cruzar dados e analisar os principais

indicadores de desempenho empresarial, ajuda também na distribuição uniforme dos dados entre os usuários e fornece uma visão sistêmica do negócio. (BATISTA, 2004);

b) *data warehouse*: é um software cuja função principal é o armazenamento de informações em um banco de dados referente às atividades desenvolvidas em uma empresa de forma consolidada, voltada à tomada de decisões. Funciona como um agrupamento inteligente de dados de uma mesma fonte, como: origem, formato, nomes, tipos de negócios, regras, conexões entre outros (LAUDON; LAUDON, 1999).

c) gerenciamento eletrônico de documentos: é o controle de documentos automatizado durante todo o ciclo de vida dentro de uma empresa, da criação inicial ao arquivamento final. Permite que as organizações façam um controle melhor sobre a produção, armazenamento e distribuição dos documentos, resultando na redução dos tempos de processamento de um produto, em melhor eficiência na reutilização das informações e também no controle de um documento por meio de um processo de fluxo de trabalho (TURBAN *et al.*, 2004);

d) *groupware*: conjunto de diversas ferramentas que tem por objetivo aumentar a produtividade do trabalho em grupo. É todo e qualquer sistema que permite o trabalho de forma colaborativa de um conjunto de pessoas que estão em diferentes locais, buscando atingir um mesmo objetivo (TERRA; GORDON, 2002);

e) *internet*: é um conjunto de diversas redes de computadores, sejam elas grandes ou de pequenas distâncias, interligadas pelo mundo inteiro, que têm em comum um conjunto de protocolos e serviços. Os usuários conectados a ela usufruem de serviços de informação e comunicação de alcance mundial (TURBAN *et al.*, 2004);

f) *intranet*: é uma rede projetada para atender as necessidades informacionais internas de uma empresa utilizando conceitos e ferramentas da internet. Suporta comunicação e colaboração, e pode ser utilizada para facilitar o trabalho em grupo. Também, é possível publicar, disponibilizar *newsletters* para seus usuários (TURBAN *et al.*, 2004);

g) *lotus notes*: é um *software* avançado e versátil para computadores, oferece acesso instantâneo a todas as informações importantes. Pode ser usado para enviar e receber *e-mail* e mensagens na *internet*, agendar compromissos, navegar na *web*, e utilizar aplicativos de negócios poderosos no trabalho diário. (IBM, 2011).

h) *workflow* ou fluxo de trabalho: são ferramentas que têm por finalidade automatizar processos, racionalizando-os e com isso, aumentando a produtividade por meio de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. Faz a informação necessária para cada atividade percorrer um processo previamente mapeado. (TERRA; GORDON, 2002);

Concluindo, estas ferramentas são usadas para sistematizar, aprimorar e acelerar a Gestão do Conhecimento em uma organização, como, também, para facilitar que as experiências e o capital intelectual dos funcionários estejam amplamente acessíveis e armazenados. São muito úteis e contribuem bastante para a Gestão do Conhecimento.

## 2.4 O BIBLIOTECÁRIO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que a Gestão do Conhecimento ocorra efetivamente é necessário a integração entre vários profissionais, uma vez que esta é uma área interdisciplinar e utiliza conceitos, modelos, métodos e técnicas, desenvolvidas por várias áreas do conhecimento como a administração, computação, ciência da informação, entre outras.

Segundo Ferreira (2003), o bibliotecário é essencial para o funcionamento das organizações do conhecimento. Ao atender às necessidades informacionais, automaticamente, o profissional possibilita que as informações atuem como vantagem competitiva para essas organizações. Santos e Serzedello (2006, p. 197) reforçam esta colocação quando afirmam

A atuação do profissional da informação é fundamental para o processo de gestão do conhecimento, uma vez que seu trabalho envolve a prospecção e o monitoramento informacional, a gestão da informação e a gestão do conhecimento, além de outras atividades.

Conclui-se, a partir desta afirmação, que devido ao tipo de trabalho desenvolvido pelo bibliotecário, sua atuação em equipes de Gestão do Conhecimento é fundamental, uma vez que sua qualificação o capacita para desenvolver tais atividades.

Davenport e Prusak (2003), numa visão inovadora, mencionam que existem atores no mercado do conhecimento como compradores, vendedores e corretores. Neste contexto, os autores destacam a importância do bibliotecário, com a seguinte descrição:

[...] os bibliotecários frequentemente agem como corretores do conhecimento, disfarçados e apropriados por seu temperamento e seu papel de guia de informações, para a tarefa de criar contatos pessoa-pessoa e pessoa-texto. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 34).

Continuam, ainda, afirmando que as empresas não costumam perceber a importância do papel desempenhado pelos bibliotecários como trabalhadores e gerentes do conhecimento; sua posição e remuneração raramente refletem seu real valor para a empresa. De fato, corretores do conhecimento de todos os tipos são frequentemente subestimados, embora desempenhem papel central no mercado do conhecimento. Os profissionais da informação são facilitadores do sucesso de outras pessoas, a contribuição destes profissionais não é visível em termos de produtividade tradicional. Os méritos de suas atividades jamais são medidos ou registrados por sistemas de recursos humanos baseados em quantas pessoas eles orientam. É muito mais difícil medir o lucro que eles ajudam a gerar do que o custo de seus salários e benefícios para a empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 35).

Desta forma, verifica-se a importância do bibliotecário, devido ao seu trabalho central no que tange a Gestão do Conhecimento. Este profissional contribui para o sucesso da organização e de seus colaboradores, entretanto é impossível medir o lucro gerado pelo seu trabalho, o que certamente deva ser muito superior ao salário recebido ao final de cada mês.

Segundo Valentim (2003) o profissional da informação deve atuar na Gestão do Conhecimento por que

[...] desenvolve um trabalho voltado ao trinômio dados, informação e conhecimento, visando apoiar as atividades desenvolvidas pela organização, gerando desse modo, apoio e suporte as diversas atividades desenvolvidas pelos indivíduos que nela atuam.

A autora explica ainda que os profissionais da informação necessitam de uma formação que atenda à realidade atual e que defina um perfil profissional para atender o mercado de trabalho. Mas para que isto ocorra, a formação deve ser voltada a este mercado. A autora conclui que, atualmente, o profissional está sendo solicitado para atuar no setor industrial.

Portanto, as exigências do mercado, mostram o tipo de profissional que eles desejam para suas demandas, por isso é imprescindível que os bibliotecários busquem qualificações e que as faculdades modifiquem-se no que for preciso, para formar profissionais condizentes com as necessidades do mercado.

Neste sentido, as Diretrizes Curriculares do curso de Biblioteconomia, aprovadas em 2001 pelo Conselho Nacional de Educação, são a base do bibliotecário para formação profissional, cujo princípio é

[...] o desenvolvimento de determinadas competências e habilidades e o domínio dos conteúdos da Biblioteconomia. Além de preparados para enfrentar com proficiência e criatividade os problemas de sua prática profissional, produzir e difundir conhecimentos, refletir criticamente sobre a realidade que os envolve buscar aprimoramento contínuo e observar padrões éticos de conduta, os egressos dos referidos cursos deverão ser capazes de atuar junto a instituições e serviços que demandem intervenções de natureza e alcance variados: bibliotecas, centros de documentação ou informação, centros culturais, serviços ou redes de informação, órgãos de gestão do patrimônio cultural etc. (BRASIL, 2001, documento não paginado).

Baseado nestas diretrizes, Almeida Júnior (2002) relata que o bibliotecário deve ser um profissional inovador, apto a atender as necessidades do mercado, o que requer uma formação continuada. Deste modo, é imprescindível que o profissional da informação busque aprimoramento para se adequar a este novo perfil que vem sendo exigido pelas organizações.

## 2.5 COMPETÊNCIAS PARA ATUAR NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

É preciso conhecer as competências e as habilidades do profissional bibliotecário, para que seja possível compreender sua importância na Gestão do Conhecimento. As Diretrizes Curriculares do curso de Biblioteconomia (2001) definem as seguintes, relacionadas no Quadro 1:

Quadro 1 – Competências e habilidades do bibliotecário

Gerais	Específicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;</li> <li>• Formular e executar políticas institucionais;</li> <li>• Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• Utilizar racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• Desenvolver e utilizar novas tecnologias;</li> <li>• Traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;</li> <li>• Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;</li> <li>• Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente;</li> <li>• Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> <li>• Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;</li> <li>• Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;</li> <li>• Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.</li> </ul>

Fonte: MEC/CNE, 2001

Pela análise das Diretrizes Curriculares pode se concluir que o bibliotecário é o profissional bastante capacitado para atuar na Gestão do Conhecimento pelas diversas atividades, competências e habilidades que são desenvolvidas durante a sua formação profissional, supracitadas, que confirmam a sua importância para esta área.

Conforme Souto (2014) em instituições de destaque como Petrobras, por exemplo, é possível encontrar bibliotecários atuando em bibliotecas, mas também em equipes e processos de Gestão do Conhecimento, independentes, não vinculados às bibliotecas. Neste contexto, percebe-se o reconhecimento das competências deste profissional formado em Biblioteconomia para atuar em processos e equipes multidisciplinares ligados a Gestão do Conhecimento.

Lima e Oliveira (2010, p. 11) identificam a figura do bibliotecário gestor e destacam que

Contudo o bibliotecário gestor tende a realizar praticamente todas as atividades base da gestão da informação e do conhecimento [...] e ainda construir um perfil empreendedor, criativo e dinâmico, buscando o aprendizado permanente em sua área de atuação já que a missão das unidades de informação é mediar o processo de transformação da informação em conhecimento, através de ações cujo foco é a possibilidade de apropriação do indivíduo.

Esta reflexão caracteriza a atuação do bibliotecário de forma integrada aos processos de Gestão do Conhecimento com o intuito de evidenciar a ampliação do escopo para desempenho de suas atividades, não o limitando às barreiras físicas das bibliotecas, nem tampouco aos processos tradicionalmente executados nelas.

Neste novo cenário organizacional, o bibliotecário, deve estar atento às principais competências que se fazem necessárias para fazer frente aos grandes desafios, que segundo Dias e Belluzo (2003, p. 104), são

- Noção generalizada da tecnologia, com visão integrada do tratamento e uso da informação;
- sensibilidade para antever os vários usos possíveis da informação e do conhecimento coletados ou produzidos internamente;
- capacidade de articulação com os diversos agentes do fluxo e ciclo da informação (geração, coleta, armazenamento, disseminação e acervo);
- conhecimento das técnicas e recursos das tecnologias da informação (redes, hipertexto, hipermídia, recuperação e armazenamento de texto, arquivamento eletrônico de documentos e novas mídias de armazenamento);
- capacidade de análise e síntese;
- mecanismos para contornar o problema da relevância da informação face ao seu crescente volume;

- familiaridade com a estrutura, categorização, indexação, fontes de informação, mecanismos de transferência de dados e com os softwares disponíveis.

Muitas destas competências são inerentes da ampla formação do profissional bibliotecário, entretanto não basta apenas ser qualificado, esta competência deve estar voltada às necessidades da organização.

Davenport e Prusak (2003) destacam que são poucos os funcionários capazes de esquematizar e estruturar o seu próprio conhecimento, afim de que posteriormente sejam inseridos em um sistema de Gestão do Conhecimento. Desta forma, é imprescindível que as organizações possuam em seu quadro de funcionários pessoas qualificadas para extrair o conhecimento e torná-lo acessível. Davenport e Prusak (2003, p. 63) finalizam informando que “[...] as universidades não ensinam realmente essas habilidades, mas a atividade mais próxima esta nos currículos de Jornalismo e Biblioteconomia.”. Assim, certas habilidades serão adquiridas após a graduação, entretanto a ausência destas não incapacita tais profissionais de atuarem na Gestão do Conhecimento.

Dias e Belluzzo (2003, p. 102) afirmam que

Tratar, portanto, a informação estrategicamente é uma atitude que, efetivamente, vai gerar lucros e atuar como um diferencial. Ter equipes de profissionais que detenham o conhecimento e, principalmente, saibam disseminá-lo para todos da comunidade na qual se inserem deve ser um princípio básico. Isso requer uma preparação dessas organizações para a Era da Gestão do Conhecimento, mudando hábitos organizacionais e investindo em tecnologia e profissionais capacitados para esta função.

Nesta afirmação fica bastante evidente a necessidade de profissionais capacitados, que trabalhem com informação, mas acima de tudo saibam tratá-la estrategicamente e a disseminar para toda organização. São habilidades inerentes da capacitação do profissional bibliotecário. Entretanto, para prosperar na Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 42), alertam que os bibliotecários, “[...] terão de mudar seus objetivos, atividades e predisposições culturais.”.

Portanto, a valorização e a utilização do conhecimento como meio para a produção de riquezas e desenvolvimento organizacional traz consigo, dentre

outras mudanças, uma redefinição da atuação do profissional bibliotecário e o coloca como o cerne da Gestão do Conhecimento, entretanto para que tal profissional tenha sucesso nesta área, este deverá buscar uma qualificação que venha de encontro com as necessidades do mercado.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia empregada na pesquisa, o método aplicado, o tipo de estudo, a escolha do sujeito, bem como suas características, o procedimento de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa visa verificar, através de um estudo exploratório, qual a percepção dos bibliotecários atuantes em grandes empresas do Brasil em relação à Gestão do Conhecimento.

Do ponto de vista de sua natureza, trata-se de uma pesquisa básica, pois objetiva gerar novos conhecimentos relacionados ao tema, sem aplicação prática prevista.

Quanto à forma de abordagem do problema, apresenta-se como uma pesquisa quanti-qualitativa, pois trabalha com dados de fácil quantificação e complementa-os com dados subjetivos ou descritivos.

Quanto aos seus objetivos, caracteriza-se por ser uma pesquisa do tipo Descritiva, pois visa descrever as características de determinada população, utilizando para isto técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e Exploratória, pois segundo Gil (1991) envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Quanto aos procedimentos técnicos, este trabalho identifica-se como um levantamento, pois envolve questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Conforme Gil (1991), o levantamento apresenta vantagens pertinentes a essa pesquisa como economia, rapidez e quantificação dos dados.

### 3.2 POPULAÇÃO EM ESTUDO

Para Kauark (2010) população são todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa na qual se pretende tirar conclusões. A população que será estudada será a de empresas que fazem parte da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. A partir desta população, será constituída uma amostra não probabilística, de tamanho não determinando previamente, uma vez que se pretende utilizar a técnica da saturação, isto é, na medida em que as respostas forem repetitivas a coleta de dados será dada por encerrada.

A população em estudo é bastante diversificada, tendo empresas dos mais diversos segmentos, o que contribui para o enriquecimento da pesquisa e permite uma análise diversificada sobre um mesmo tema.

### 3.3 SUJEITO DA PESQUISA

Como sujeitos desta investigação, optou-se por questionar bibliotecários que trabalham ou já trabalharam com Gestão do Conhecimento nas empresas participantes da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, onde estes, devido a sua experiência e conhecimento na área, terão maior capacidade de avaliar e descrever a suas percepções em relação a esse novo campo de trabalho para o bibliotecário.

Para fins de amostra, essa pesquisa irá considerar uma parte desses profissionais, que são dos mais variados setores da economia. Kauark (2010, p.25) considera a amostra como “[...] parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa. É o subconjunto da população.”.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa selecionado para a coleta dos dados foi um questionário que, segundo Gil (1991, p.128), pode ser definido como

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A escolha do questionário como instrumento de coleta de dados, justifica-se pela impossibilidade, devido à distância geográfica, para fazer entrevistas pessoalmente, entretanto sua utilização é benéfica na medida em que possibilita a ampliação da área de abrangência da pesquisa.

O referido instrumento foi elaborado de acordo com os objetivos gerais e específicos do trabalho, com perguntas abertas e fechadas. Abertas para facilitar o desenvolvimento das respostas, proporcionando liberdade de comunicação e fechadas pra poupar o tempo do entrevistado.

Junto com o questionário foi enviado também uma Carta de apresentação da pesquisa (apêndice A) informando maiores detalhes da investigação, que segundo Kauark (2010, p.30) deve conter “[...] a proposta da pesquisa, instruções para preenchimento, instruções para devolução, incentivo para o preenchimento e agradecimento.”.

### 3.5 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu a partir do envio de um instrumento eletrônico, não presencial, elaborado no Google docs e enviado para o *e-mail* dos sujeitos da pesquisa junto a uma carta de apresentação com informações detalhadas da mesma.

A técnica utilizada foi à análise de conteúdos, esta que segundo Kauark (2010, p. 47) é uma das técnicas mais conhecidas. Entretanto a autora afirma que “[...] os instrumentos de coletas de dados e as técnicas de pesquisa podem ser diferenciados e variam a depender do tipo de pesquisa, dos sujeitos da pesquisa, da intenção da investigação.”.

Portanto, a presente pesquisa utilizou o questionário como ferramenta para coleta de dados, uma vez que este era o instrumento que mais se adequava ao tipo de estudo.

Foram enviados 21 questionários, dos quais 11 responderam positivamente, 6 não se manifestaram e 4 não estavam aptos a responder. O tempo utilizado para coleta destes dados foi de 20 dias.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ocorreram algumas dificuldades durante a realização da pesquisa que limitaram parte do estudo. Uma delas foi a questão da quantidade de questionários que não retornaram, pois dos 21 enviados 6 ficaram sem ser respondidos, sendo que estes pesquisados não informaram porque não participariam do estudo. Infelizmente a falta de colaboração de algumas pessoas dificultou um maior aprofundamento do estudo, mas, felizmente, não impossibilitou a realização do mesmo.

### 3.7 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, a próxima fase da pesquisa é a análise e interpretação que conforme Gil (1991, p.168) tem por objetivo, respectivamente,

[...] organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos.

Portanto, a análise dos dados foi desenvolvida à luz da contextualização teórica, a partir de cada uma das respostas, e o resultado deste exame será apresentado na forma descritiva, com auxílio de algumas imagens que irão contribuir para maior elucidação dos dados.

As perguntas fechadas tiveram as respostas agrupadas em planilhas do programa Excel 2010, com resultados apresentados em gráficos que servem para ilustrar as conclusões. Para as perguntas abertas foi realizada uma

análise de conteúdo, incluindo o máximo possível de informações pertinentes ao estudo.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados a partir dos questionários e o resultado proveniente dos mesmos.

### **4.1 OS PESQUISADOS**

As instituições que contribuíram para este estudo, em ordem alfabética, foram: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Biolab Sanus Farmacêutica Ltda., Info Content Consultoria e Gestão, Instituto de Tecnologia de Pernambuco, Natura Cosméticos S.A., Transk, Transpetro, Petrobras S.A. e Unicamp. Para assegurar a confidencialidade dos dados, não serão identificados os bibliotecários participantes da pesquisa, mesmo quando são utilizadas suas respostas para ilustrar a pesquisa.

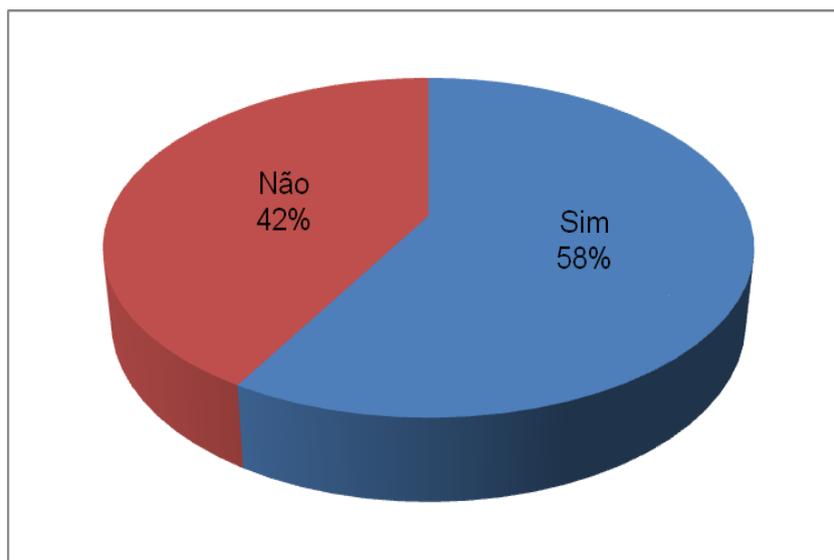
### **4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

O primeiro bloco de perguntas refere-se especificamente a Gestão do Conhecimento dentro da organização e o desenvolvimento desta atividade na mesma.

#### **4.2.1 Programa Formal de Gestão do Conhecimento**

A primeira pergunta do questionário é: “A empresa possui um programa formal de Gestão do Conhecimento?”. As respostas a esta pergunta foram bastante equilibradas, pois 7 bibliotecários responderam que sim e 5 responderam que não, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

A partir destes resultados é possível concluir que um pouco mais da metade dos pesquisados estão inseridos em locais onde há uma preocupação com a Gestão do Conhecimento, uma vez que a inserção de programas formais contribui amplamente para o desenvolvimento de atividades ligadas ao conhecimento, neste sentido Davenport (2003, p. 173), conclui que “[...] é através de projetos estruturados, ainda que imperfeitos, que se consegue realmente fazer algo concreto nas empresas.”. Deste modo, é melhor que a empresa possua um programa de Gestão do Conhecimento mesmo que este tenha falhas do que não tê-lo, pois as mudanças só irão ocorrer efetivamente quando programas deste porte fizerem parte das atividades da instituição.

O tempo que algumas empresas possuem este programa formal varia, entre 3 a 8 anos, o que contribui significativamente para o estudo, uma vez que se têm profissionais em empresas que estão iniciando neste processo e outras já com bastante experiência.

Dentre as respostas para esta primeira pergunta destaca-se uma que foi respondida da seguinte forma: “Embora não exista um programa, existe na estrutura organizacional um Departamento de Conhecimento, sob o qual está vinculada a gerência da biblioteca.”. Esta organização, mesmo sem um programa formal, já possui um olhar diferenciado para o conhecimento, a partir da existência deste departamento. Entretanto, a existência efetiva de programas formais viabiliza e incentiva a criação e a disseminação do

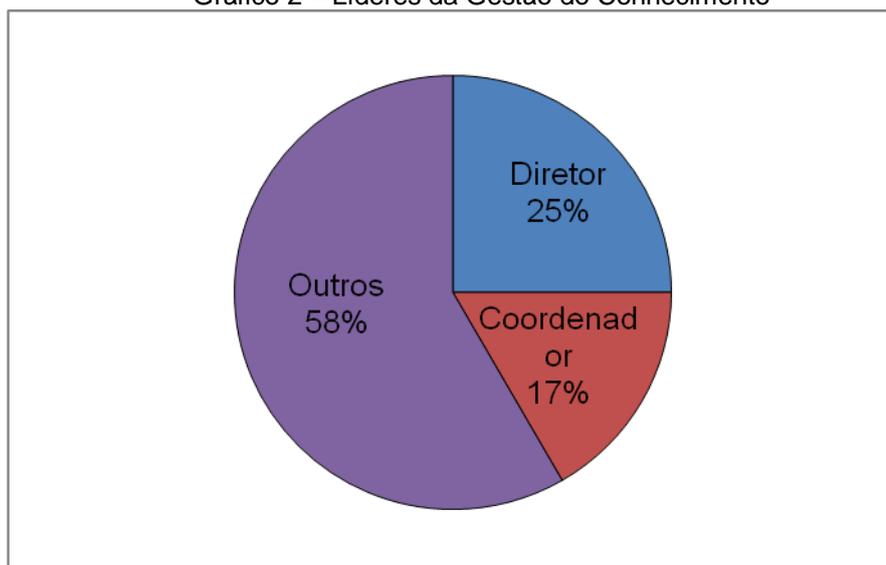
conhecimento, ao contrário da informalidade que às vezes garante a iniciativa, mas não sustenta e tão pouco permite a geração de diferencial competitivo.

#### 4.2.2 Líderes da Gestão do Conhecimento

Ao serem questionados sobre quem lidera a Gestão do Conhecimento na organização nenhum dos entrevistados mencionou a presença do bibliotecário nesta posição. Foram marcados os cargos de diretor, coordenador e outros. Davenport e Prusak (2003, p. 137) corroboram ao afirmarem que muitas empresas possuem o cargo de diretor do conhecimento para liderar a função de Gestão do Conhecimento, esta posição segundo estes autores “[...] é um cargo da alta gerência, do mesmo nível de diretores de informação, diretores de recursos humanos e outros líderes funcionais e de unidades de negócios.”.

Portanto, o papel do líder é conduzir o grupo a fim de alcançar os objetivos da organização e a escolha deste profissional deve ser vista com bastante cautela, uma vez que a liderança esta ligada diretamente ao êxito ou fracasso da Gestão do Conhecimento.

Gráfico 2 – Líderes da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

### **4.2.3 Equipe multidisciplinar**

Na questão número quatro constava a seguinte pergunta: “A empresa possui uma equipe multidisciplinar para atuar na Gestão do Conhecimento?”. Apenas duas empresas não possuem, mas 9 afirmam ter a presença de uma equipe multidisciplinar que atua na Gestão do Conhecimento.

Os profissionais que fazem parte destas equipes são oriundos de diversas áreas do conhecimento, o que é bastante benéfico, pois possibilita uma ampla troca de informações e um enriquecimento maior ao trabalho; são eles: Administradores, Bibliotecários, Engenheiros, Engenheiro de produção, Farmacêutico, Médico, Pedagogos, Químico e Técnicos em tecnologia da informação. Souto (2002) contribui ao afirmar que essa equipe multidisciplinar formada por profissionais engajados garante a eficiência de um processo educativo das habilidades em informação, ou seja, a junção destes profissionais assegura a eficácia do aprendizado no que tange as aptidões em informação, o que contribui significativamente para os processos de Gestão do Conhecimento.

Por outro lado Davenport e Prusak (2003) concluem que a Gestão do Conhecimento não alcançará sucesso em uma organização se ela for responsabilidade unicamente de um grupo, mesmo que este seja grande. Assim sendo, para que se tenha êxito na Gestão do Conhecimento é importante à criação de uma equipe multidisciplinar, entretanto esta não deve ser responsável unicamente pelo projeto, deve ocorrer uma responsabilidade compartilhada entre várias pessoas.

### **4.2.4 Benefícios da Gestão do Conhecimento**

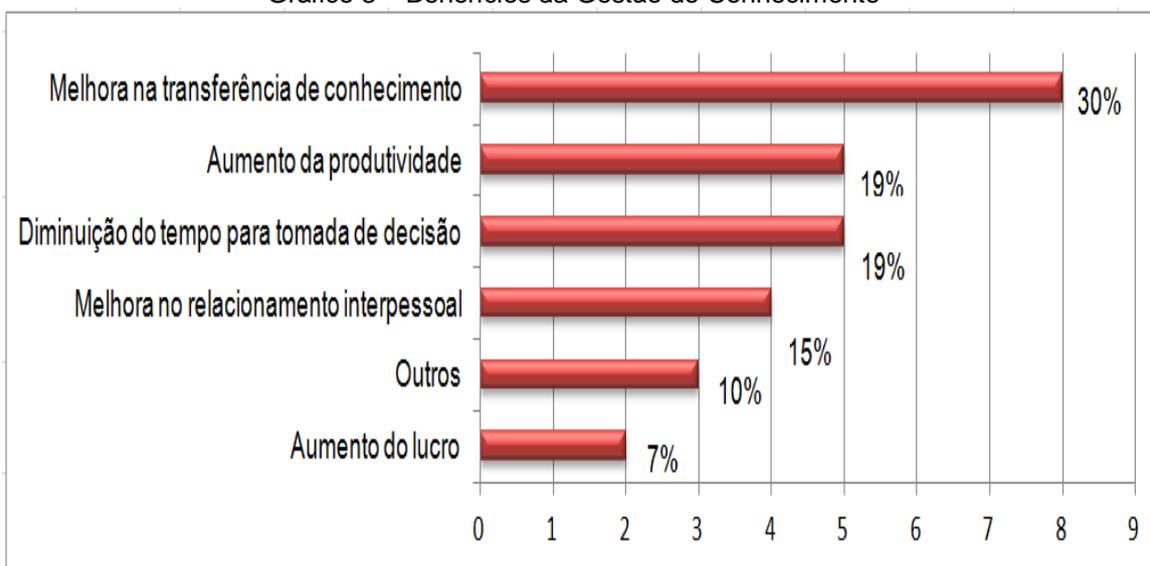
Ao serem questionados sobre os benefícios provenientes da Gestão do Conhecimento, os participantes divergiram entre algumas das opções sugeridas, entretanto a mais votada foi a primeira opção, que mencionava sobre a melhora na transferência do conhecimento ficando com 30% das escolhas.

Certamente este resultado é consequência das políticas de estímulo ao compartilhamento do conhecimento gerado a partir da inclusão da Gestão do Conhecimento nestas organizações, e o compartilhamento é possível de muitas maneiras, uma delas é através de conversa direta entre as pessoas, neste sentido Webber (1993 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 110)<sup>3</sup> corrobora ao afirmar que:

Na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização.

A troca de informações a partir de uma conversa informal, é bastante comum no interior das empresas, entretanto esta prática é muito criticada ainda por diversos empregadores, que consideram tais atitudes como uma mera fuga ao trabalho. Em uma economia que prima pelo conhecimento, opiniões como esta devem ser banidas, já que a troca de informações é sem dúvidas a base que sustenta a Gestão do Conhecimento e como tal deve ser estimulada e não inibida.

Gráfico 3 – Benefícios da Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>3</sup> WEBBER, Alan W. *What's So New About the New Economy?*. Harvard Business Review, 1993. *Apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 110.

### 4.3 COMPETÊNCIAS PARA ATUAR NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

No segundo bloco de perguntas do questionário, foram feitas indagações sobre as competências necessárias ao profissional da informação para trabalhar na Gestão do Conhecimento.

#### 4.3.1 Aptidões na Gestão do Conhecimento

A questão número sete do questionário propunha-se a verificar quais as competências que os respondentes consideravam necessárias para atuar na Gestão do Conhecimento. Neste sentido, concorda-se com Perrenoud (1997, p. 61) ao definir competência como

[...] uma capacidade de agir eficazmente em um tipo de situação, capacidade esta que se apoia em conhecimentos, mas não se reduz a eles, pois as competências utilizam, integram, mobilizam conhecimentos para enfrentar um conjunto de situações complexas e o mais importante: implicam também em uma capacidade de atualização de saberes.

Deste modo, ter competência é ser um profissional eficaz, que busca sempre fazer o melhor com o apoio dos conhecimentos adquiridos e atualizados. Sem dúvidas este é um perfil, bastante apreciado pelas organizações na atualidade, contudo para atuar na Gestão do Conhecimento não poderia ser diferente, é imprescindível que o profissional da informação seja competente e, portanto disponha de tais atributos.

Das competências sugeridas no questionário, a mais votada foi a que continha a seguinte frase: “Capacidade de articulação com os diversos agentes do fluxo e ciclo da informação.”.

A capacidade de articulação é imprescindível para o profissional bibliotecário dado o seu trabalho direto com as pessoas, uma vez que este é o mediador entre a informação e o usuário.

Para atuar na Gestão do Conhecimento, portanto o bibliotecário deve ser um profissional diferenciado que busque constantemente este contato com as pessoas, não apenas para criar um ambiente agradável, mas principalmente

para estar próximo dos agentes do ciclo e fluxo da informação, já que estes exercem um papel fundamental na Gestão do Conhecimento.

Gráfico 4 – Competência para atuar na Gestão do Conhecimento

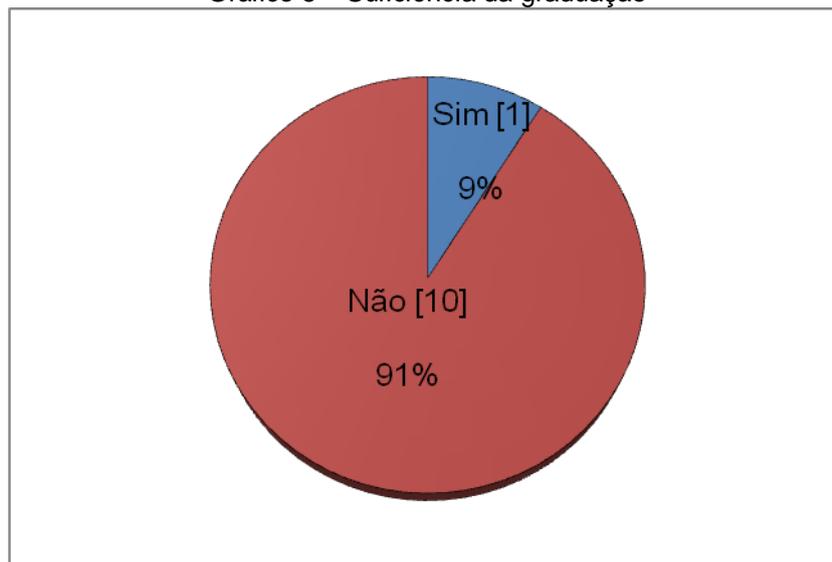


Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.2 Graduação em biblioteconomia

A oitava questão tratava sobre a suficiência da graduação em biblioteconomia, para desenvolver as competências necessárias para atuar na Gestão do Conhecimento. O resultado obtido deste questionamento foi que noventa e um por cento dos entrevistados, ou seja, dez bibliotecários responderam que não, que a graduação não foi suficiente para desenvolver tais competências e apenas um respondeu que sim.

Gráfico 5 – Suficiência da graduação



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as justificativas de alguns profissionais destacam-se alguns descritos a seguir:

“Quando me formei (1988), a Biblioteconomia estava totalmente voltada para a formação de profissionais para atuarem em bibliotecas escolares e universitárias. Não havia a visão para a atuação do bibliotecário em outras áreas. Acredito que esta evolução começou a ser manifestada a partir de 2004/2005. Não me proporcionou bases teóricas e práticas para entender a importância, complexibilidade e a simplicidade das ferramentas de Gestão do Conhecimento.”

“Porque me formei em 1998 e, naquela época, raros eram os cursos de biblioteconomia que tratavam desse assunto na graduação.”

“Durante a graduação não tive contato com o tema. Posteriormente, 2 anos depois, comecei o mestrado e me encantei pela proposta da Gestão do Conhecimento e suas possibilidades de atuação para o bibliotecário.”

“A formação em biblioteconomia é técnica. Não é voltada para a estratégia de negócios, para a administração, para a gestão.”

“Gestão do conhecimento somente pode ser feita por quem conhece A FUNDO o negócio. No meu caso, foram competências trabalhadas mais especificamente na pós-graduação. Acredito que requer tempo de experiência a construção dessa habilidade. Mas claro, acho que se deve começar com o conceito na graduação [...].”

“Em geral, os cursos de Biblioteconomia ainda carecem de desenvolver competências voltadas à visão estratégica, compartilhamento de conhecimento; comunicação e negociação, tão necessárias à gestão do conhecimento.”

“A graduação em Biblioteconomia contribui, mas não é suficiente porque a gestão da informação e do conhecimento integradas vão além da graduação básica. É necessário que o bibliotecário atue em outras áreas como inteligência competitiva, planejamento estratégico, desenvolvimento de projetos para ver que Gestão do Conhecimento permeia todas essas áreas e é essencial para acelerar o atingimento de metas e o desempenho profissional.”

“A graduação em biblioteconomia não desenvolve competências em gestão. Na grade curricular do curso de Biblioteconomia na [...] não nos oferece ferramentas e creio que não irão mudar, visto que já temos o curso de gestão da informação. Há uma lacuna entre esses dois cursos, quem atua em que.”

Em suma, as principais justificativas mencionadas pelos pesquisados foi que durante a graduação o tema Gestão do Conhecimento não foi trabalhado porque, a formação do bibliotecário, algum tempo atrás, era voltada apenas para atuação em bibliotecas e não em outras áreas como a Gestão do Conhecimento e também porque o curso não possui disciplinas de estratégia de negócios, administração e gestão. Neste sentido, Davenport e Prusak (2003, p.133) contribuem ao afirmarem que

[...] organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o têm, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo. As universidades não ensinam realmente essas habilidades, mas a

atividade mais próxima está nos currículos de jornalismo e biblioteconomia. Talvez algumas faculdades comecem a dar programas orientados especificamente para a Gestão do Conhecimento.

Portanto a formação básica em biblioteconomia não garante que o bibliotecário esteja totalmente preparado para atuar na Gestão do Conhecimento. Entretanto é imprescindível que este profissional se insira no mercado de trabalho com o mínimo de conhecimento para que posteriormente busque aprofundamento dos temas de interesse.

A partir da presente pesquisa foi possível verificar que muitos cursos de Biblioteconomia do País carecem de disciplinas voltadas a Gestão do Conhecimento, entretanto a existência das mesmas não dispensa a busca posterior por cursos de capacitação e aperfeiçoamento nesta área, uma vez que a habilidade para atuar na Gestão do Conhecimento é construída gradativamente. Isto é levantado por Borges (2005, p. 67) quando analisa a formação do bibliotecário que objetiva ser o profissional exigido pelo mercado e ele afirma que dentre outras coisas este profissional deve ter “[...] uma capacidade de trabalhar em equipe, com atitudes comportamentais, somando a formação com a educação continuada e o ‘aprendizado autônomo’”.

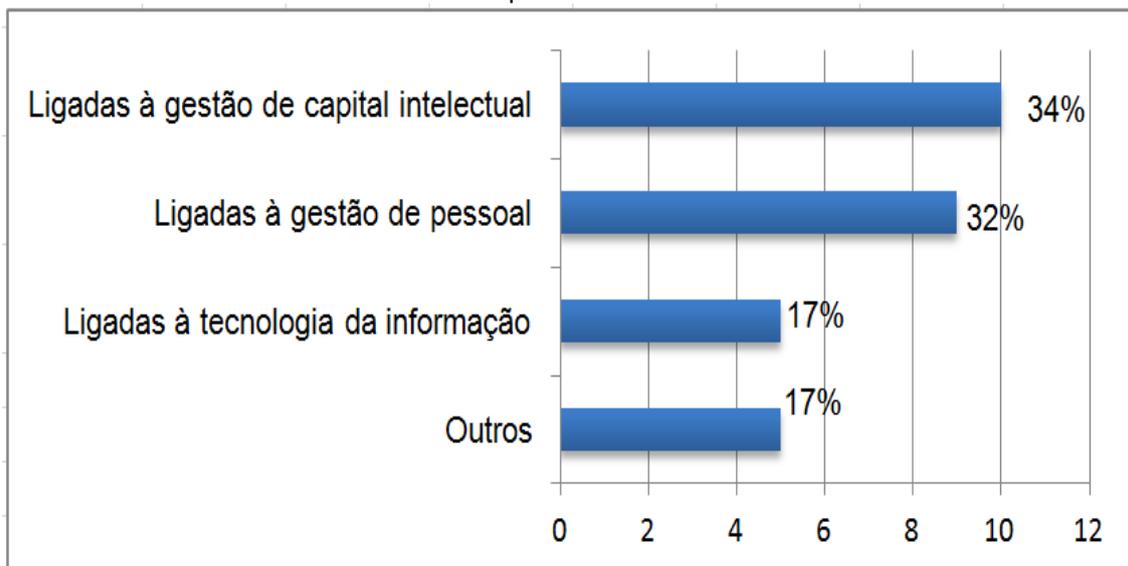
Conclui-se deste modo, que a formação acadêmica possibilita um aprendizado superficial, mas que o profissional deve buscar posteriormente ampliar este conhecimento para se adequar as necessidades do mercado no que tange a Gestão do Conhecimento.

#### **4.3.3 Competências que poderiam ter sido mais desenvolvidas**

A décima questão tratava de verificar quais as competências que o questionado acreditava que poderiam ter sido mais desenvolvidas durante a graduação para atuar na Gestão do Conhecimento. As respostas foram equilibradas, mas a segunda opção que mencionava sobre às competências ligadas à gestão de capital intelectual foi a mais votada, ficando com 34% das escolhas.

Stewart (1998) define capital intelectual como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, mas que pode ser chamado também de “ouro oculto”. Em suma, pode se dizer que capital intelectual é aquilo que fisicamente não enxergamos, mas sabemos que está lá, escondido em cada pessoa e traduzido no sucesso de uma organização.

Gráfico 6 – Competências a se desenvolver



Fonte: Dados da pesquisa.

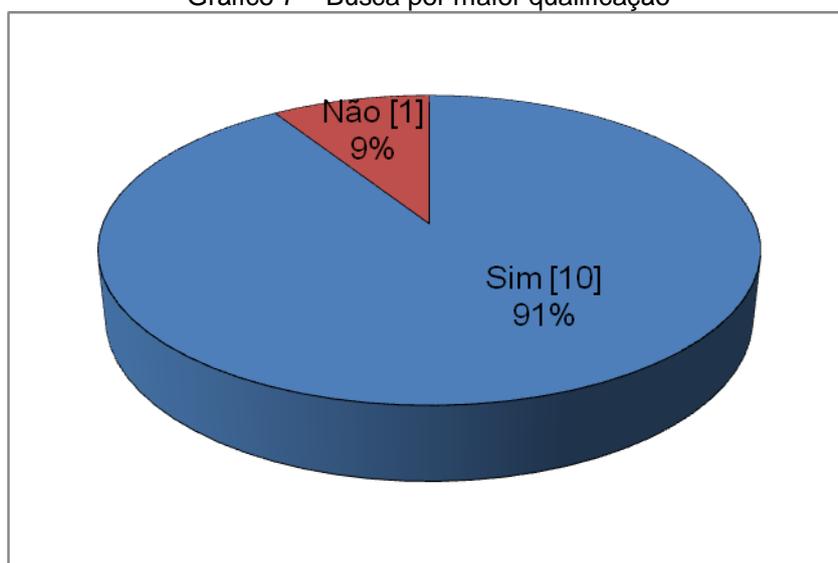
Portanto, para que os futuros profissionais da informação ingressem no mercado de trabalho, com uma qualificação mais adequada para atuar na Gestão do Conhecimento, é necessária a inserção de disciplinas, nos cursos de Biblioteconomia que venham ao encontro dessas demandas. Neste viés, Tarapanoff (1997) após realizar um estudo no Brasil sobre o profissional da informação, verificou que o perfil e a formação do bibliotecário são bastante conservadores e que isto só irá mudar quando for alterada a lei que regulamenta a profissão e quando os cursos de Biblioteconomia passarem de fato a formar profissionais da informação para os seus diversos papéis.

O mercado de trabalho vem exigindo uma mudança no perfil do bibliotecário e as instituições de ensino devem estar atentas a isto e buscar formar cada vez mais profissionais condizentes a estas necessidades.

#### 4.3.4 Busca por maior qualificação

A pergunta número onze questionava os participantes da seguinte forma: “Para atuar na Gestão do Conhecimento você buscou maior qualificação através de cursos, palestras, seminários etc.?”. Noventa e um por cento dos entrevistados, ou seja, 10 pessoas responderam que sim, que buscaram qualificação para atuar nesta área e apenas uma respondeu que não.

Gráfico 7 – Busca por maior qualificação



Fonte: Dados da pesquisa.

Buscar qualificação sempre foi uma atitude louvável e necessária para muitos profissionais, o que diverge neste caso é a necessidade de muitos bibliotecários precisarem se adequar primeiramente para então conseguir trabalhar na Gestão do Conhecimento. Aqui Souto (2014, p.23) contribui ao afirmar que

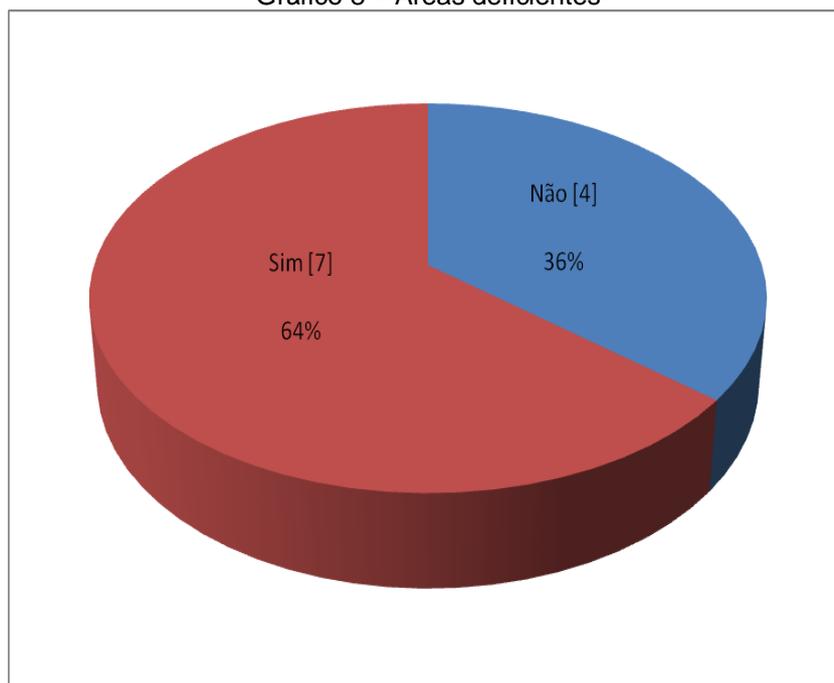
[...] compete aos profissionais com formação em Biblioteconomia promover a divulgação de suas competências e investir esforços em sua educação continuada, de modo a ampliar seus conhecimentos e/ou suprir as lacunas geradas pela formação ainda influenciada pelo olhar tecnicista, o qual limita o exercício profissional, muitas vezes, ao ambiente físico da biblioteca, apesar das evidências de mudança [...].

Conclui-se, portanto que cabe ao bibliotecário buscar minimizar as falhas deixadas pela formação, cuja preocupação maior é ainda mais voltada às técnicas o que acaba limitando a atuação deste profissional.

#### 4.3.5 Áreas para serem aprimoradas

Quando perguntado sobre alguma área que os questionados sentiam deficiência e queriam buscar aprimoramento para maior qualificação, sessenta e quatro por cento dos pesquisados, o que equivale a 7 pessoas, responderam que sim e 4 responderam que não, o que corresponde a trinta e seis por cento do total.

Gráfico 8 – Áreas deficientes



Fonte: Dados da pesquisa.

As áreas que precisam de mais atenção e, portanto maior aprendizado segundo os questionários são: Administração, Economia, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Gestão do Relacionamento, Mapeamento de Competências, Marketing, Oratória, Pedagogia, Técnicas de negociação e Tecnologias da Informação. As áreas descritas são bastante diversificadas, entretanto foi sugerido a busca de

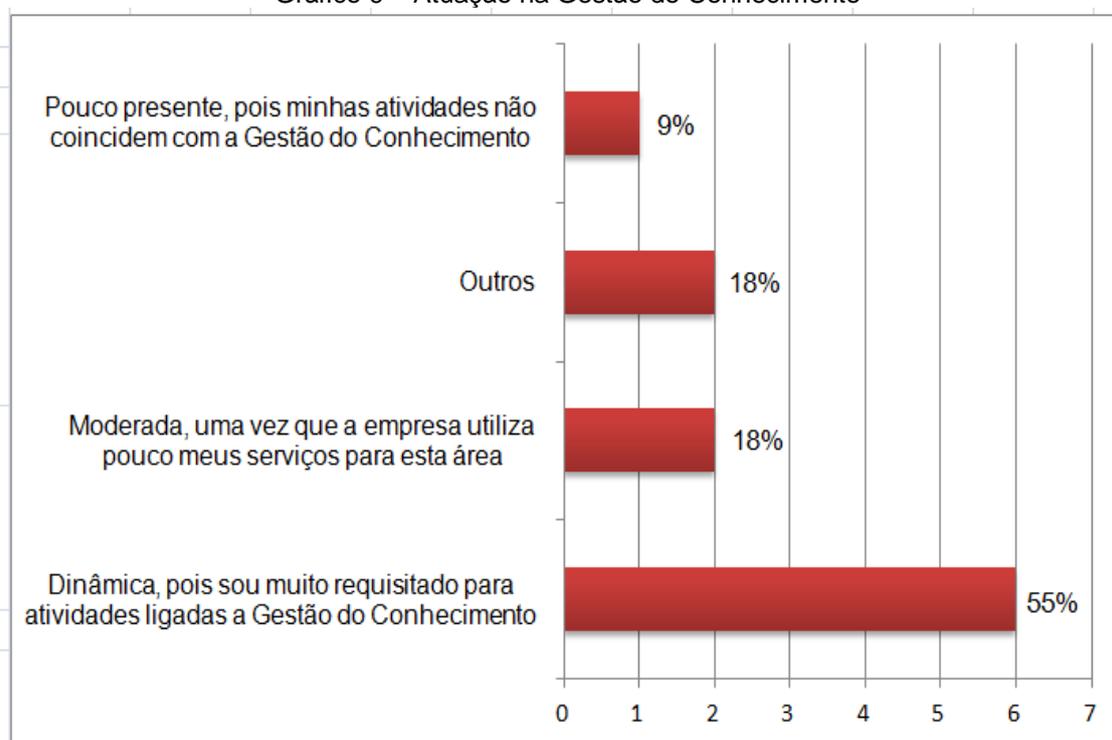
aprendizado também para a Gestão do Conhecimento, o que se conclui deste modo é que até mesmo as pessoas que já atuam nesta área precisam buscar aprimoramento.

#### 4.3.6 Atuação na Gestão do Conhecimento

A décima quarta pergunta questionava os pesquisados sobre a participação do bibliotecário na Gestão do Conhecimento. Dentre as opções de escolha, a mais votada foi a que se refere a uma atuação dinâmica dentro da Gestão do Conhecimento.

Com relação a esse aspecto, Souto (2014, p.11) entende que “As empresas estão reconhecendo, cada vez mais, as competências dos bibliotecários para atuarem em processos de gestão da informação, do conhecimento e afins.”, ou seja, as respostas do questionário são, portanto um reflexo desta nova visão das organizações perante a atuação do profissional da informação no que tange a Gestão do Conhecimento e sua adequação para trabalhar em processos não tradicionais.

Gráfico 9 – Atuação na Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

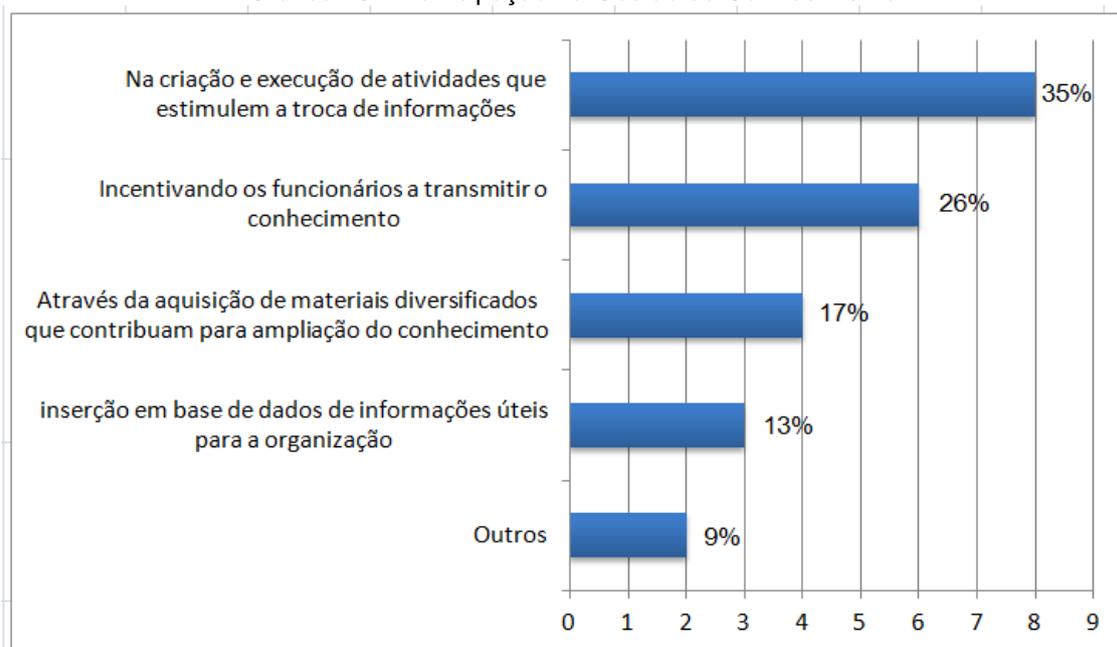
### 4.3.7 Forma de participação

Verificar como o bibliotecário participa da Gestão do Conhecimento na organização foi o objetivo da décima quinta pergunta do questionário. Deste modo, segundo os entrevistados a participação ocorre principalmente na criação e execução de atividades que estimulem a troca de informações.

O mercado de trabalho nos dias de hoje exige profissionais da informação cada vez mais qualificados e competentes, para o desempenho das mais variadas funções e, portanto criar e executar atividades de estímulo à troca de informações certamente é uma delas.

Outra opção também bastante votada foi a seguinte: “Incentivando os funcionários a transmitir o conhecimento.” Longo (2014, p.158) apoia esta posição ao informar que “[...] a criação do conhecimento organizacional se dá através da interação entre as pessoas [...]”. Certamente o contato entre as pessoas na Gestão do Conhecimento é primordial como abordado por diversos autores e neste sentido, o bibliotecário desempenha um papel fundamental que é incentivar as pessoas a cada vez mais libertarem aquilo que elas sabem para o crescimento coletivo da organização, e como foi visto os bibliotecários tem participado ativamente deste processo nas organizações em que atuam.

Gráfico 10 – Participação na Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

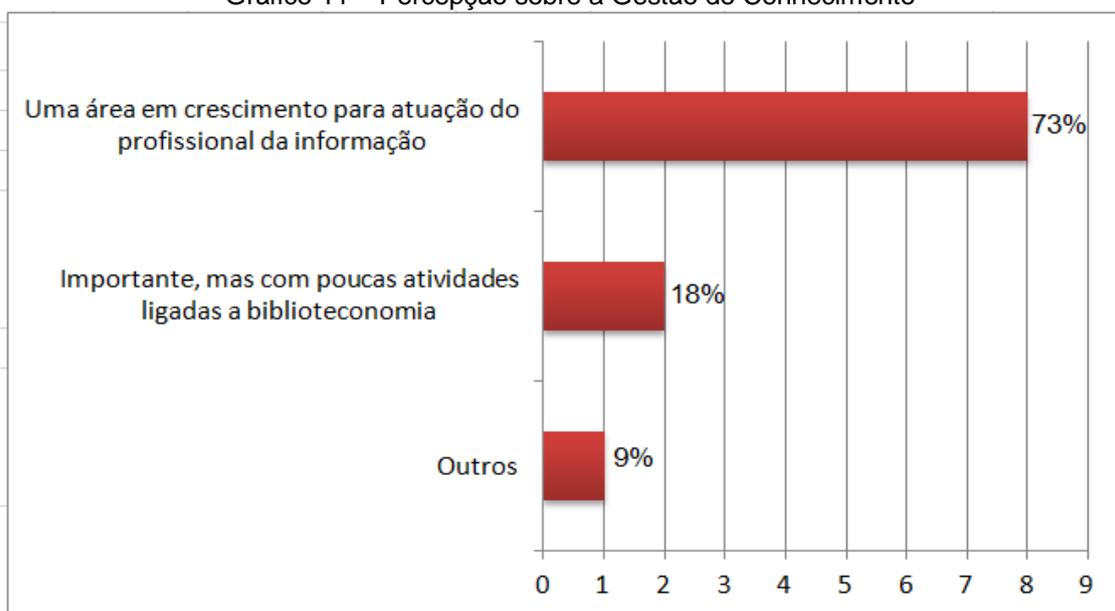
#### 4.3.8 Percepção da Gestão do Conhecimento

A pergunta número dezesseis questionava sobre a percepção do respondente em relação à Gestão do Conhecimento. Conforme ilustra o gráfico 11, setenta e três por cento dos bibliotecários consideram a Gestão do Conhecimento uma área em crescimento para atuação do profissional da informação.

A perspectiva apontada pelo presente resultado confirma-se, também, por autores como Davenport e Prusak (2003) que compartilham desta mesma percepção. Outra contribuição é a de Ferreira e Santos (2014, p.177), após descreverem alguns aspectos sobre a Gestão do Conhecimento confirmam que o bibliotecário é “[...] um profissional que tem possibilidade de atuar nessa prática e dentro desse contexto [...]”.

Assim sendo, a Gestão do Conhecimento é uma área para atuação do bibliotecário, entretanto isto não garante a inserção de tais profissionais na mesma, uma vez que este espaço vem sendo ocupado por profissionais de diversas áreas e não apenas por bibliotecários. Portanto, o profissional da informação possui na Gestão do Conhecimento uma nova possibilidade para atuação e por isso deve buscar ao máximo se qualificar para garantir de vez a ocupação deste espaço.

Gráfico 11 – Percepção sobre a Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 USO DE FERRAMENTAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

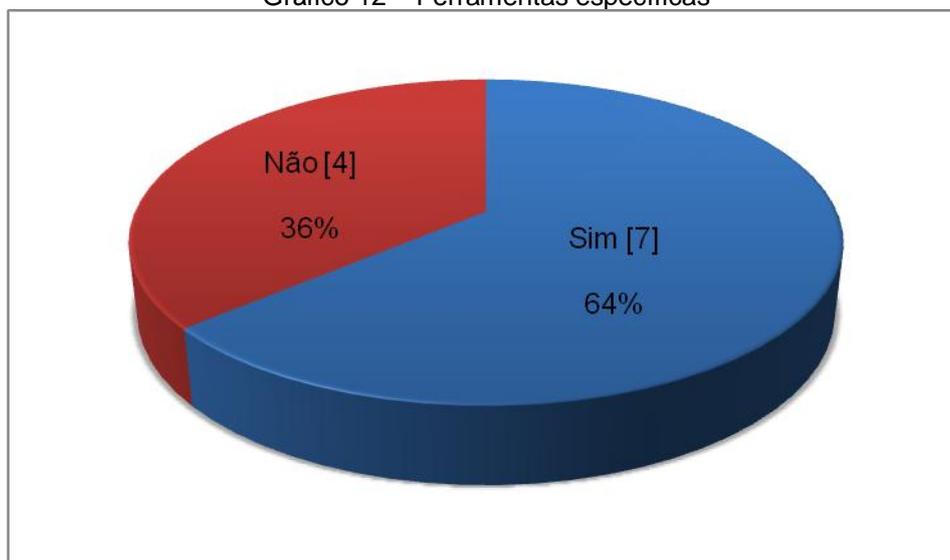
O último bloco de perguntas do questionário tratava sobre a utilização de ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento.

##### 4.4.1 Ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento

Quanto ao uso de ferramentas específicas para a Gestão do Conhecimento, foi confirmado apenas por sete bibliotecários dos onze participantes a sua utilização dentro das empresas. O que é bastante curioso já que as ferramentas específicas exercem um papel fundamental no suporte às atividades ligadas a Gestão do Conhecimento.

Davenport e Prusak (2003), no entanto, apontam que a tecnologia sozinha tem pouca relevância, uma vez que são as pessoas que fazem a diferença em seu uso. Deste modo, pode-se concluir que as ferramentas específicas contribuem de forma efetiva para muitas atividades voltadas a Gestão do Conhecimento, pois auxiliam na produtividade e no alcance da excelência na qualidade, mas devem sempre ter um profissional capacitado em seu comando para que a utilização destas realmente seja eficaz e cumpra com os objetivos propostos.

Gráfico 12 – Ferramentas específicas



Fonte: Dados da pesquisa.

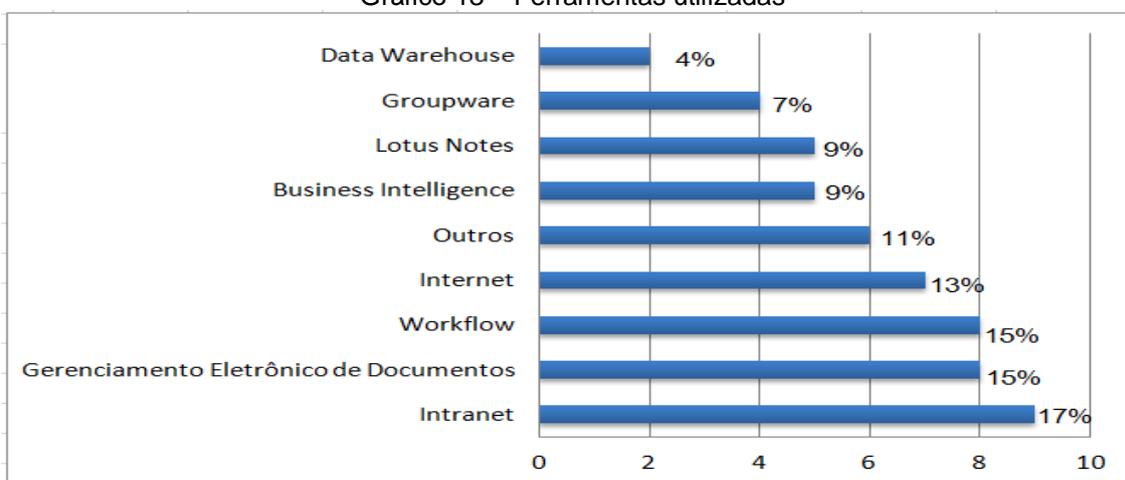
#### 4.4.2 Ferramentas utilizadas para Gestão do Conhecimento

As ferramentas utilizadas para gerenciar o conhecimento dentro das empresas são diversas, entretanto segundo respostas obtidas com a pergunta número dezoito do questionário, as mais utilizadas são: *Intranet*, Gerenciamento Eletrônico de Documentos, *Workflow* e a *Internet*. Tais ferramentas certamente impulsionam o conhecimento dentro das organizações e contribuem de forma bastante significativa com a Gestão do Conhecimento. No entanto, a utilização de muitas delas não é uma tarefa fácil. É o que postulam Dias e Beluzzo (2003, p. 29) quando apontam que

[...] exige a adequada capacitação do profissional na utilização de modernas e eficazes ferramentas que agregam valor à informação e novas abordagens de gerenciamento que facilitem a disseminação e a oferta de serviços customizados.

Portanto, a inserção de ferramentas para a Gestão do Conhecimento assegura as condições para o compartilhamento, disponibilização e armazenamento do conhecimento e subsidia a tomada de decisão contribuindo para as empresas atingirem maiores níveis de competitividade, mas o uso correto destas ferramentas deve ser priorizado com treinamentos para que sua utilização ocorra na íntegra e não em partes como ocorre em diversas organizações que investem muito em tecnologia e pouco em capacitação.

Gráfico 13 – Ferramentas utilizadas

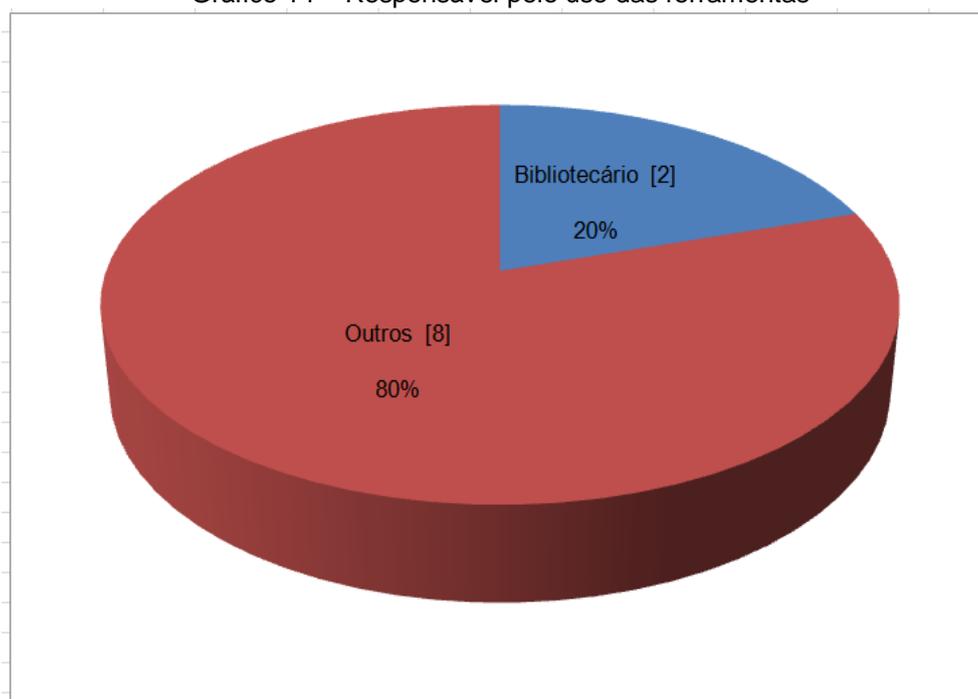


Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4.3 Responsável pelo uso das ferramentas

A última pergunta questionava sobre o responsável pelo uso das ferramentas tecnológicas dentro da organização. Nesta questão duas pessoas responderam que os responsáveis eram bibliotecários e oito responderam que eram outras pessoas.

Gráfico 14 – Responsável pelo uso das ferramentas



Fonte: Dados da pesquisa.

Se apropriar de tais ferramentas exige certamente um conhecimento acerca das mesmas, entretanto devido às demandas e a inserção cada vez maior da tecnologia no trabalho do bibliotecário, alguns profissionais, conforme apresentado na pesquisa começam a ocupar posições ligadas ao cuidado extensivo das ferramentas tecnológicas. Sobre este quesito, Santos (2002, p. 108) assegura que

No ambiente multidisciplinar em que hoje se desenvolvem as tarefas de informação, o bibliotecário tem a vantagem intelectual de ser o conhecedor da essência dos processos de análise e tratamento do conhecimento registrado. Mas tem, entretanto, que estar apto para apropriar-se das ferramentas tecnológicas disponíveis para

aperfeiçoamento e agilização de processos decisivos para o estabelecimento da organização e do tratamento da informação.

Concluindo, este novo perfil requerido pelo mercado de trabalho impulsiona os profissionais a estar em constante aprendizado, o que certamente com a rápida evolução da tecnologia, se torna quase que inevitável. Portanto, a responsabilidade de ferramentas tecnológicas para um bibliotecário é sem dúvidas, uma mostra da inserção deste profissional em áreas distintas da sua, saindo da zona de conforto e ganhando novos espaços para atuação e crescimento profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade verificar qual a percepção do profissional da informação, no caso o bibliotecário, em relação à Gestão do Conhecimento, bem como as possibilidades de inserção e adequação profissional nesta área. O mesmo foi desenvolvido buscando atingir os objetivos propostos.

O levantamento bibliográfico sobre os aspectos que norteiam a Gestão do Conhecimento, em especial no que diz respeito às competências necessárias ao profissional bibliotecário para atuar nesta área, gerou o referencial teórico desenvolvido no trabalho e cumpriu com o primeiro objetivo específico definido.

Foram questionados bibliotecários que atuam na Gestão do Conhecimento em diversos locais do Brasil e se verificou que a grande maioria destes profissionais considera a Gestão do Conhecimento uma área em crescimento para a atuação do profissional da informação. Entretanto, para que isto se concretize é necessário que este profissional busque qualificação em áreas distintas, uma vez que a graduação não o prepara totalmente para atuar na Gestão do Conhecimento.

Dentre as áreas consideradas com maior necessidade para aprimoramento são: Administração, Economia, Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento, Gestão do Relacionamento, Mapeamento de Competências, Marketing, Oratória, Pedagogia, Técnicas de negociação e Tecnologias da Informação. Áreas bastante diversificadas, entretanto conforme a atuação, determinadas áreas serão mais importantes que outras, no entanto a necessidade de aprimoramento certamente será necessária.

No que tange às ferramentas tecnológicas, foram apontadas em especial: *Intranet*, Gestão Eletrônica de Documentos, *Workflow* e a *Internet*, todas bastante utilizadas para gerenciar o conhecimento dentro das organizações e por isso fundamentais para o desenvolvimento das atividades ligadas a Gestão do Conhecimento. O bibliotecário que busca ter um diferencial competitivo para se inserir na Gestão do Conhecimento deverá conhecer

amplamente tais ferramentas, já que estas são fundamentais para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento dentro das organizações.

Verificou-se, também, que os agentes atuantes na Gestão do Conhecimento são: Administradores, Bibliotecários, Engenheiros, Engenheiro de produção, Farmacêutico, Médico, Pedagogos, Químico e Técnicos em Tecnologia da Informação. A presença de equipes multidisciplinares é uma forma de trabalho comum na Gestão do Conhecimento e este trabalho em equipe contribui para a Gestão do Conhecimento e conseqüentemente para o crescimento da organização. Portanto, os profissionais da informação devem estar preparados para trabalhar em atividades não tradicionais como as desenvolvidas na Gestão do Conhecimento e trabalhar em conjunto com profissionais de áreas diversas.

Conclui-se então, que as perspectivas para o bibliotecário são bastante promissoras, pois a partir do crescimento da Gestão do Conhecimento abriu-se um novo nicho de trabalho para este profissional, entretanto para que o bibliotecário ocupe de vez este espaço, que vem sendo ocupado por outros profissionais é imprescindível que ele se adéque através de cursos, palestras, seminários, educação continuada, etc. às exigências do mercado que busca hoje profissionais diferenciados, com habilidades diversas que vão muito além das desenvolvidas na graduação.

Com relação aos aspectos negativos do estudo, salienta-se à falta de interesse de alguns profissionais bibliotecários em participar da pesquisa.

Como recomendações, esta investigadora propõe estudos mais aprofundados na área de Gestão do Conhecimento, no que tange ao trabalho do bibliotecário nesta área e também relacionados ao Marketing profissional do bibliotecário, buscando mostrar a importância do mesmo na Gestão do Conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da GRI à gestão do conhecimento. In: PAIM, Ísis (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. p.7-32. Disponível em: < <https://xa.yimg.com/kq/groups/18534555/1080044262/name/Gesto> >. Acesso em: 13 jun. 2014.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competências e habilidades. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Orgs). **Profissional da informação**: o espaço de trabalho. Brasília: Thesaurus, p. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara Superior de Educação. **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Biblioteconomia**. Brasília, DF, 2001. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=12991:diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=12991:diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento**: Uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da Informação em Ciência e Tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1 p. 4249, jan./abr. 2003. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15972.pdf>>. Acesso em 14 jun. 2014.

FERREIRA, Danielle Thiago; SANTOS, Gildenir Carolino. Reflexão sobre o profissional da informação bibliotecário: ações para a competitividade e o desenvolvimento profissional. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 173 - 198.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas,

1991.

INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES. **Ajuda do IBM Lotus Notes 8.5.3.**[S.l.]: International Business Machines, 2011. Disponível em:<[http://infolib.lotus.com/resources/domino/8.5.3/doc/nd853aed003/pt\\_br/Notes853\\_pt\\_br.html](http://infolib.lotus.com/resources/domino/8.5.3/doc/nd853aed003/pt_br/Notes853_pt_br.html)>. Acesso em: 23 jun. 2014.

KAUARK, Fabiana. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**: com internet. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LIMA, Ediene Souza de, OLIVEIRA, Irma Gracielle Santos Carvalho de. O bibliotecário e as competências administrativas: uma revisão de literatura sobre a construção de um novo perfil. In: Encontro Nacional de estudantes de biblioteconomia, documentação, Ciência da informação e gestão, 33., 2010, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/9638>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

LONGO, Rose. A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 153 - 172.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: prática e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 199 – 220.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1994.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p. 286-292, Set. 1999. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2014.

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

OLIVEIRA, Gilzirene Simone. Gestão da informação e do conhecimento como estratégia de negócios. In: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 12., 2005, Bauru, **Anais...** São Paulo: UFMG, 2005. Disponível em: < [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais\\_simpep\\_aux.Php?e=12](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.Php?e=12)>. Acesso em 21 abr. 2014.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre. Artmed. 1997.

RUSSO, Mariza. **Fundamentos em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2010.

SANTOS, Juliana Cardoso dos; SERZEDELLO, Natan Tiago Batista. Atuação do profissional da informação no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. SANTOS, Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa; SANT'ANA, Ricardo César Gonçalves. Transferência da Informação: análise para valoração de unidades de conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, abr. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/abr02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/abr02/Art_02.htm)>. Acesso em: 19 abr. 2014.

SOUTO, Leonardo Fernandes. Atuação do bibliotecário em processos não tradicionais. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 1 - 26.

SOUTO, Leonardo Fernandes. Inserção do bibliotecário na equipe multidisciplinar de ensino à distância: crítica ao princípio de autonomia para aprendizagem e busca de informações. **Educação Temática Digital**, Campinas, n. 2, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.fae.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/viewFile/1792/1634>>. Acesso em: 09 jun. 2014.

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

TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília: IEL/DF, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CERVANTES, Brígida Maria Nogueira; CARVALHO, Elizabeth Leão de; GARCIA, Heliéte Dominguez; LENZI, Livia Aparecida Ferreira; CATARINO, Maria Elisabete; TOMAEL, Maria Inês. O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, n. 3, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

## **APÊNDICE A – Carta de apresentação da pesquisa**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

Prezado entrevistado,

Apresento a pesquisa intitulada “A Gestão do Conhecimento na perspectiva do profissional da informação”, orientada pela Profa. Dra. Helen Beatriz Frota Rozados (Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação/UFRGS), cujo objetivo é verificar qual a percepção destes profissionais em relação a Gestão do Conhecimento.

Um dos componentes desta investigação será a aplicação de um questionário, aos profissionais de informação, aqui considerados bibliotecários, técnicos em biblioteconomia ou auxiliares de biblioteca que trabalham com a Gestão do Conhecimento.

Saliento que as informações dos pesquisados serão coletadas e guardadas de acordo com padrões rígidos de confidencialidade. Não serão repassadas a terceiros, nem apresentadas de forma a identificar os participantes ou as empresas na qual trabalham.

Comprometo-me, como pesquisadora principal, a utilizar os dados e o material coletado somente para esta pesquisa.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada à sua participação.

Em qualquer etapa do estudo, o pesquisado poderá entrar em contato com a investigadora para esclarecimento de eventuais dúvidas. Contato: Indiara Simas Cardoso da Silveira, telefone (51) 9832 5844, endereço eletrônico: indiarasimas@hotmail.com.

Se a organização ou o participante assim desejar, encaminharei os resultados da pesquisa, quando concluída.

Atenciosamente,  
Indiara Simas Cardoso da Silveira  
Graduanda em Biblioteconomia/UFRGS

## APÊNDICE B – Questionário aos bibliotecários

### Pesquisa sobre a percepção do profissional da informação em relação à Gestão do Conhecimento.

Agradecemos o interesse em responder a esta pesquisa e salientamos que as informações dos pesquisados serão guardadas de acordo com padrões rígidos de confidencialidade e não serão repassadas a terceiros, nem apresentadas de forma a identificar os participantes ou as empresas na qual trabalham.

Nome:

Empresa:

Cargo:

Tempo no cargo:

Tempo de trabalho na empresa:

#### Gestão do conhecimento

1) A empresa possui um programa formal de Gestão do Conhecimento?

- Sim  
 Não

2) Se sim, há quanto tempo?

3) Quem lidera a Gestão do Conhecimento na organização?

- Diretor  
 Coordenador  
 Bibliotecário  
 Outro:

4) A empresa possui uma equipe multidisciplinar para atuar na Gestão do Conhecimento?

- Não  
 Sim

5) Se sim, quais profissionais fazem parte desta equipe?

6) Na sua percepção, quais foram os benefícios provenientes da implantação da Gestão do Conhecimento na empresa?

Marque quantas desejar.

- Melhora na transferência de conhecimento  
 Aumento do lucro  
 Diminuição do tempo para tomada de decisão  
 Aumento da produtividade  
 Melhora no relacionamento interpessoal  
 Outro:

## Competências necessárias para atuar na Gestão do Conhecimento

**7) Quais as competências você acredita ser necessário para o bibliotecário atuar na Gestão do Conhecimento?**

Marque quantas desejar.

- Sensibilidade para antever os possíveis usos do conhecimento coletados ou produzidos internamente
- Conhecimento amplo da tecnologia, com visão integrada do tratamento e uso da informação
- Familiaridade com a estrutura, categorização, indexação, fontes de informação e mecanismos de transferência de dados
- Capacidade de articulação com os diversos agentes do fluxo e ciclo da informação
- Outro:

**8) A graduação em biblioteconomia foi suficiente para desenvolver as competências necessárias para atuar na Gestão do Conhecimento?**

- Sim
- Não

**9) Se não, por quê?**

**10) Quais competências poderiam ter sido mais desenvolvidas durante a graduação para atuar na Gestão do Conhecimento?**

- Ligadas à tecnologia da informação
- Ligadas a gestão de capital intelectual
- Ligadas à gestão de pessoal
- Outro:

**11) Para atuar na Gestão do Conhecimento você buscou maior qualificação através de cursos, palestras, seminários etc.?**

- Sim
- Não

**12) Existe alguma área que você ainda sinta deficiência e queira buscar aprimoramento para estar mais qualificado?**

- Não
- Sim

**13) Se sim, qual?**

**14) A sua atuação hoje na Gestão do Conhecimento é?**

- Dinâmica, pois sou muito requisitado para atividades ligadas a Gestão do Conhecimento
- Moderada, uma vez que a empresa utiliza pouco meus serviços para esta área
- Pouco presente, pois minhas atividades não coincidem com a Gestão do Conhecimento
- Outro:

**15) Como você participa atualmente da Gestão do Conhecimento na empresa?**

Marque quantas desejar.

- Através da aquisição de materiais diversificados que contribuam para ampliação do conhecimento
- Na criação e execução de atividades que estimulem a troca de informações
- Incentivando os funcionários a transmitir o conhecimento
- inserção em base de dados de informações úteis para a organização
- Outro:

**16) Qual a sua percepção em relação à Gestão do Conhecimento?**

- Uma área em crescimento para atuação do profissional da informação
- Importante, mas com poucas atividades ligadas a biblioteconomia
- Considero a participação do profissional bibliotecário irrelevante para esta área
- Outro:

**Uso de Ferramentas na Gestão do Conhecimento****17) Você considera necessário o uso de ferramentas específicas para gerenciar o conhecimento?**

- Sim
- Não

**18) Quais ferramentas abaixo a empresa utiliza para a Gestão do Conhecimento?**

Marque quantas desejar.

- Internet
- Intranet
- Groupware
- Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).
- Workflow
- Data Warehouse
- Business Intelligence
- Lotus Notes
- Outro:

**19) Quais as principais dificuldades encontradas para utilização das ferramentas tecnológicas?**

- Serem muito complexas e de difícil utilização
- Estar em desacordo com as necessidades da empresa
- Falta de investimento em capacitação
- Outro:

**20) O profissional responsável pelo uso das ferramentas é o bibliotecário?**

- Sim
- Não

**Sua opinião é muito importante!**

Registre aqui informações que considera relevantes sobre a Gestão do Conhecimento e/ou sobre este questionário.

**Agradecemos a sua participação!**

Fonte: Indiara Simas Cardoso da Silveira