

XIV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias / IV Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América Latina e do Caribe. Salvador, de 22 a 27 de outubro de 2006.

ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA PRÁTICA A LUZ DA TEORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A LISTECA COMO FERRAMENTA DE UMA CONSTRUÇÃO DE APRENDIZAGEM NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA¹.

Maria de Lourdes Teixeira da Silva²

Mônica Marques Carvalho³

“Se antes a terra, e depois o capital eram os fatores de produção... hoje o fator decisivo é cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento”

Papa João Paulo II

RESUMO

O estudo apresentado aborda uma experiência de Gestão do Conhecimento (GC) em um ambiente de biblioteca universitária através do uso de uma Lista de Discussão (LD), sob a análise comparativa da prática versus a teoria. Trata de uma metodologia para a consecução de resultados positivos promovidos através do compartilhamento de saberes, valorização do capital humano e intelectual, e na criação de um ambiente colaborativo. Discorre ainda sobre este novo paradigma que se configura na sociedade atual, onde apresentamos como elementos chave propulsores, a informação, o conhecimento, a aprendizagem e as novas tecnologias. Os resultados desta experiência evidenciam na prática as contribuições da GC no ambiente da biblioteca, onde destacamos a evolução do grupo, no que se refere ao aprendizado, a criatividade e ao relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Aprendizagem colaborativa.

1 INTRODUÇÃO

¹ Artigo originalmente apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação, como trabalho final para obtenção do grau de especialista.

² Especialista em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação. Bibliotecária Coordenadora da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN – FARN. R. Prefeita Eliane Barros, 2000 – Tirol – 59014-540 – Natal / RN – Brasil E-mail: farn@farn.br; lourdes@farn.br.

³ Professora orientadora – DEBIB, Mestre em Ciência da Informação.

A informação tem se configurado, na atual sociedade, como o principal bem econômico do séc. XXI; o desenvolvimento, a conseqüente evolução e a consagração da chamada sociedade da informação, que trouxe em seu bojo não somente em relação à explosão informacional, mas um repensar de práticas, de posturas, e de aprendizado. Ancorada em teorias de grandes pensadores como Toffler, Massuda, Bel,⁴ entre outros, a sociedade da informação criou uma necessidade de uma utilização consciente deste recurso (informação), de forma a torná-lo o principal ativo de produção, possibilitando o fortalecimento das organizações e modificando o comportamento dos indivíduos.

Considerando o conhecimento como a palavra-chave que está diretamente atrelada aos desafios modernos das organizações. É passivo afirmar que as grandes transformações, advindas principalmente do avanço tecnológico, provocaram mudanças significativas na sociedade pós-industrial, encaminhando-a para uma nova visão, de uma sociedade fundamentada na informação e no conhecimento, onde estes possuem o valor de agregação às corporações.

Nesta perspectiva, a informação precisa estar estruturada, registrada e organizada. Assim, a Gestão do Conhecimento apresenta-se com o propósito de tornar as experiências pessoais de cenários, costumes e o know-how compartilhados e eternizados no âmbito organizacional.

Neste sentido, discorreremos a respeito da Gestão do Conhecimento, conceitos, aplicações, importância, ferramentas utilizadas e o ambiente de aprendizagem colaborativa que este proporciona.

Apesar de se tratar de um tema bastante discutido nos dias atuais, o estudo do mesmo de certo refletirá diretamente sobre um contexto específico, apontando as vantagens de promover a aprendizagem pela prática; a valorização do capital intelectual interno; a utilização das novas tecnologias e a socialização do conhecimento, além do que estudar a GC nos permitirá ampliar o raio da compreensão sobre a teoria versus a práxis, e dada a importância do assunto,

⁴ Teóricos pioneiros da abordagem sobre a sociedade da informação.

parece conveniente dizer que as organizações de vanguarda estão utilizando a GC, como uma estratégia para melhoria de seus processos e de um melhor desempenho nos mercados de atuação. No caso específico desse estudo, optou-se pelo uso da Internet com a utilização de uma lista de discussão⁵, como ferramenta auxiliar no processo de GC.

A Gestão do conhecimento constitui-se em estruturar, difundir e utilizar o conhecimento das pessoas de uma organização, cujos propósitos giram em torno das experiências dos indivíduos com vistas ao compartilhamento desse conhecimento entre seus membros, em que o conhecimento tácito se transforma em um elemento ponte para o explícito, e na medida em que ocorre a sistematização deste fluxo, poderemos observar o desenvolvimento da GC. Corroborando com nosso pensamento, Nonaka; Takeuchi (1997 apud MEDEIROS, 2005, p. 4, grifo nosso) discorrem que:

A Gestão do Conhecimento tem por objetivo principal caracterizar o fluxo do conhecimento na organização através da interação do **conhecimento tácito - que é gerado e compartilhado entre os colaboradores** da organização – com o conhecimento explícito, presente na organização, sob a forma de arquivos, de documentos [...]

Desta forma, ressaltamos ser de fundamental importância o ato de compartilhar num ambiente, no qual se apregoa a GC, como instrumento para realização de mudanças. E com vistas a estas afirmativas, objetivamos para fins desse estudo confrontar a fundamentação teórica da Gestão do Conhecimento em relação à práxis adotada pela LISTECA⁶, e em consequência disso, mais especificamente analisar a relação existente entre a teoria da Gestão do Conhecimento e a prática proposta na listeca, como também, aprimorar esta prática utilizando a fundamentação teórica nos seus conceitos e ferramentas; tendo como estruturação do estudo a presença da sociedade da informação na GC, a questão do

⁵ Sistema de e-mail semelhante ao correio eletrônico. Permite a formação de grupos com a finalidade de discutir assuntos específicos, através de mensagens que são redistribuídas automaticamente para os inscritos na lista.

⁶ Lista de discussão dos funcionários da Biblioteca da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

conhecimento tácito e explícito, o seu compartilhamento, como também, amparados nos conceitos e históricos apresentamos uma metodologia própria enfocando os pontos positivos e algumas reflexões de como melhor conduzir esta experiência

2 O CONHECIMENTO COMO SUSTENTAÇÃO À GC

A humanidade tem registrado seu conhecimento desde os tempos mais remotos da sua existência. Estes registros são encontrados desde as figuras rupestres, os ciclos da natureza, os saberes, enfim, consagram-se o registro de informações, e estes registros têm contribuído significativamente para a evolução da humanidade.

Na sociedade contemporânea o registro do conhecimento tem se tornado uma prática cada vez mais utilizada no âmbito organizacional, despontando como diferencial competitivo e estratégico para as corporações, que preocupadas em registrar suas práticas busca na fundamentação e metodologia da GC o caminho para consecução do sucesso. Diante dessa realidade há de se considerar o valor do capital intelectual, este bem intangível, oculto no outro, no nosso parceiro de atividades do ambiente de trabalho, onde convém ressaltar que definir o que seja o capital intelectual tem sido alvo de diversos estudos. Para Stewart, (apud KARSTEN; BERNHARDT, 2005, p. 3) o capital intelectual é formado pelo “conjunto de conhecimentos e informações encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto/serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário ao empreendimento”, corroborando com esta premissa Edvinsson; Malone (1988, p. 19 apud KARSTEN; BERNHARDT, 2005, p. 3), discorrem que:

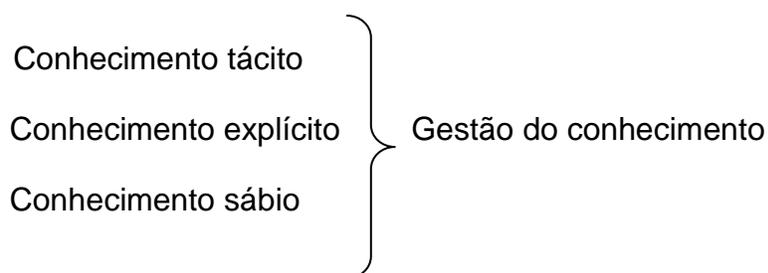
O capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Já o Capital Estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano, ou seja, tudo que permanece na empresa quando os empregados vão para casa.

Ao que reforçamos através da premissa de que o capital intelectual, formado pelo dia-dia das experiências e pela acumulação do conhecimento explícito,

muitas vezes está à mercê de uma conscientização da sua importância, para de fato merecer o reconhecimento e valorização no processo produtivo de uma organização.

O fato é que o modelo que se desenha à luz da gestão do conhecimento, concebe a estrutura de capital humano + capital estrutural = capital intelectual, cujos insumos base serão a informação, o conhecimento e a aprendizagem.

Apontando para a tríade dado, informação e conhecimento, vemos que na sociedade pós-moderna, a valorização da informação/conhecimento representa outro pensamento diferentemente da sociedade capitalista, onde no contexto atual ressaltamos o pensamento de Mariotti (1999, p. 15 apud BABITONGA, 2005, p. 1) que diz "É na combinação do conhecimento com a sabedoria que está o ponto central da questão. Essa combinação forma o que chamamos de conhecimento sábio". Ao que questionamos, estaremos então diante de uma nova tríade? Parece conveniente dizer que o conhecimento sábio estaria no terceiro nível do conhecimento seria um estágio mais elaborado do conhecimento, onde a transformação do conhecimento tácito, no explícito seria importante, mas não determinante, a determinância estaria em saber como este seria utilizado de modo a ser realmente algo transformador, de ambientes, processos e pessoas. E ainda no pensamento de Montaigne (apud ANGELONI, 2003, p. 156) que ressalta "podemos ser conhecedores com o conhecimento dos outros, mas não podemos ser sábios com a sabedoria dos outros." A junção destes três saberes, confluiria para a GC, de forma a ser delineada na estrutura a seguir:



A partir desta tríade apontamos o conhecimento tácito como a bagagem individual de crenças e práticas advindas dos seu conhecimento diário. Já Polany

(1995 apud MEDEIROS, 2005, p. 2) descreve conhecimento tácito como “aquele representado pelas experiências individuais, trocado e compartilhado [...]”. Para Melo, (2003, p. 34) “trata-se de um tipo de conhecimento incorporado ao seu ser que muitas vezes sequer tem consciência da sua existência”.

Já do conhecimento explícito, podemos afirmar que este encontra-se associado ao formal, estruturado, da escola, da universidade e das corporações. Diante destas considerações é relevante buscar na história da GC a inter-relação dos conteúdos já abordados, apresentado alguns conceitos e sua evolução.

2.1 Conceitos e histórico

O contexto histórico da Gestão do Conhecimento, vista como objeto de estudos, data da década de 1990, onde destacam-se Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, como os introdutores da Gestão do Conhecimento, no mundo das corporações. Posteriormente, encontraremos estudos desenvolvidos por Schon e Prax sobre a organização do conhecimento, destes estudos resultaram um modelo alternativo para a construção de uma organização do conhecimento, baseada em três dimensões, quais sejam: a dimensão infra-estrutura organizacional, a dimensão pessoas e a dimensão tecnologia, tendo como embasamento teórico a contribuição de diversos teóricos ligados ao tema, tais como: Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, Jay K. Galbraith, Peter M. Senge, Thomas H. Davenport, entre outros autores contemporâneos. É lícito supor que o ciclo da Gestão do Conhecimento se apresenta ainda em seus estágios iniciais, o caráter evolutivo são constantes e o seu panorama com certeza, terá o seu norteamento ligado a descobertas e adaptações, sem entretanto perder de vista o artífice principal do processo que é o capital humano e seus ativos intelectuais. O quadro a seguir representa uma linha de pensamento da G C.

WIIG (1993)	NONAKA e TAKEUCHI (1995)	MYER (1996)	O'DNELL (1998)
Como as pessoas e organizações criam, representam e utilizam o conhecimento	A criação do conhecimento nas organizações: como as empresas japonesas criam a dinâmica da inovação.	Gestão do Conhecimento e design organizacional	Se soubéssemos o que sabemos: a transformação de conhecimento interno e

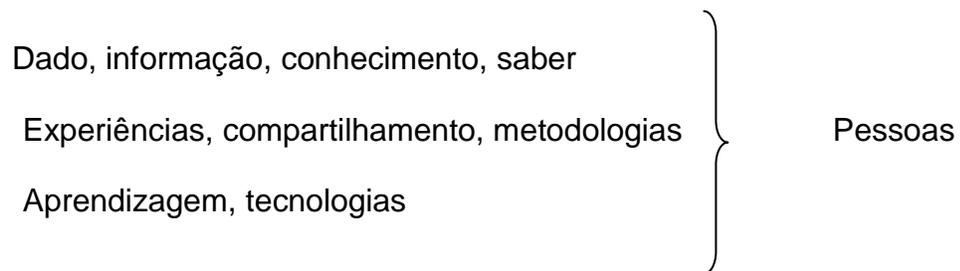
			as melhores práticas
--	--	--	----------------------

QUADRO 1 – Estágios iniciais da Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado a partir de Carvalho, (2005, p.2)

Com o intuito de promover uma melhor compreensão a cerca dos conceitos, iniciaremos conceituando a Gestão do Conhecimento como uma forma sistematizada da valorização e compartilhamento do saber, seja este tácito ou explícito. Para Murray (apud MELO, 2003, p. 35). A Gestão do Conhecimento é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização-informações registradas e o talento dos seus membros em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Para Melo, 2003, p. 36 “é uma disciplina que objetiva democratizar o acesso aos conhecimentos obtidos por indivíduos, seja qual for o meio escolhido pelo gestor, organizando, classificando e criando dispositivos para sua disseminação conforme o interesse e o propósito do grupo”.

Muitas definições certamente aparecerão na literatura que trata do assunto, entretanto, é passivo afirmar que as abordagens discutidas até o momento se bailam intrinsecamente no conjunto de vários fatores onde destacamos:



Para efeito das relações acima formuladas, há de se considerar um fator primordial, que é a educação corporativa, onde a visualizamos quando ocorre o processo que engloba todos os ingredientes e cuja linha de abordagem destacamos ao tópico seguinte.

3 NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O COMPARTILHAMENTO

Na existência do compartilhamento, condição *sine qua non*, para a implantação de uma Gestão do Conhecimento, observamos outra condição essencial que é a do aprendizado, onde destacamos o pensamento de Morin (1986, p. 125 apud BABITONGA, 2005, p. 1) que diz “hoje é vital não só aprender, mas sobretudo organizar nosso sistema mental para aprender a aprender”. Daí vemos a grande necessidade de um aprendizado consciente, que não fique apenas no campo puramente mecânico, sem reflexão, sem compartilhamento de dúvidas e saberes, sem questionamentos é preciso ir além; para Babitonga (2005, p. 2), e ter a “capacidade de aprender, não somente para nos adaptarmos, mas sobretudo, para transformarmos a realidade para nela podermos intervir”. Corroborando com o pensamento acima, trazemos ainda o pensamento de Mariotti (1999, p. 24 apud BABITONGA, 2005, p. 2), que discorre sobre a educação:

Trata-se de um caminho de mão dupla. Ensinar é ensinar a ensinar e aprender é aprender a aprender. Não estamos falando, portanto, numa simples transmissão de conhecimento, na expectativa de sua aceitação passiva. Até porque, sendo a educação um componente de cultura, seu surgimento e evolução implicam mudança. Trata-se portanto de um fluxo contínuo [...]

Partindo dessa visão, convém ressaltar nosso pensamento a respeito da aprendizagem colaborativa, onde observamos que a mesma ocorre no campo da discussão de duas ou mais pessoas, através do intercâmbio das idéias, visões de mundo, experiências pessoais e conhecimentos, propiciando aos participantes um “enxergamento” diferente das relações pessoais, profissionais e sociais.

Nesse sentido, a organização que deseje acompanhar as transformações tecnológicas e o enfrentamento global de mercados, precisa que os seus colaboradores possam ter acesso à educação e somente se destacará se puder contar com trabalhadores educados. Isto posto, ressaltamos:

Já foi o tempo em que a meta da empresa era tornar-se competitiva. Hoje, ela tem de se manter competitiva. Para tanto, **empregados e empregadores, precisam se educar a cooperar entre si**. Só é possível vencer a guerra externa da competição, acabando-se com a guerra interna. A cooperação intra-empresarial é essencial. (PASTORE, 1990, p. 24 apud BABITONGA, 2005, p. 5, grifo nosso).

Nessa perspectiva, consideramos a aprendizagem colaborativa, como o momento enriquecedor e a relevância da concretização desse processo é destacada por Marques, (2004, p.127-128, grifo nosso).

A aprendizagem colaborativa constitui-se em uma conseqüência natural do trabalho em equipe nas organizações, instituindo-se em uma área rica de possibilidades para demonstrar que novos conceitos de inteligência podem ser úteis e inspiradores. Afinal a capacidade de aprender continuamente, quer dizer **modificar comportamentos e atitudes e manter-se aberto para outras perspectivas, além das próprias**, é uma arena que se, por um lado provoca conflitos, ambigüidades, dúvidas e questionamentos, por outro, **desafia os participantes a verem o mundo, a realidade e as relações sociais por outros prismas e óticas de compreensão**.

Acreditando na diversidade dos recursos humanos presentes, temos a visão de que as possibilidades de compartilhamento entre os participantes da listeca, somente contribuirão na formação de uma educação colaborativa cada vez mais consolidada, no que se reporta ao “aprender a aprender”. Nesta visão encontraremos na tecnologia uma oportunidade de poder visualizar novas perspectivas para práticas já existentes, entendendo aqui a tecnologia como uma aliada, não somente no contexto evolutivo da GC, mas também no ambiente organizacional.

4 AS TECNOLOGIAS A FAVOR DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As tecnologias da informação e comunicação foram sem dúvidas as forças que mais impulsionaram a Gestão do Conhecimento. As redes se consolidaram no ambiente organizacional na década de 1990, e curiosamente observamos ser esta época em que detectamos também o “boom” informacional. Dentre as dimensões necessárias à implantação e desenvolvimento de uma GC, há de se considerar como o grande canal impulsionador, o avanço das tecnologias da informação. O fator tecnológico apresenta-se como uma das plataformas que darão a estrutura logística ao desenvolvimento de um projeto de GC, onde a disseminação do conhecimento ocorre de forma rápida e com uma maior abrangência de pessoas. Apesar de se tratar de um canal de comunicação pouco interativo, as ferramentas advindas destas tecnologias muito têm contribuído, dentre estas podemos citar: as redes de

computadores (internet, intranet e extranet), e ainda o groupware, , GED, Workflow e dataware house, estas tecnologias possibilitam o armazenamento, a integração, a disseminação e o compartilhamento da informação, modificando consideravelmente as estruturas do ambiente organizacional, sendo utilizadas para diversos fins.

5 RETRATANDO UMA EXPERIÊNCIA: A LISTECA EM AÇÃO

Na procura do aperfeiçoamento constante, o setor buscou na educação colaborativa o caminho para a consecução de resultados positivos no que tange a melhoria dos processos internos, da comunicação interpessoal e o desenvolvimento da equipe de colaboradores.

A listeca surgiu na biblioteca da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN (FARN), no início do ano de 2003, como uma ferramenta na viabilização do processo de melhoria no ambiente da biblioteca. Inicialmente, foi solicitado ao setor de informática a criação de uma conta de e-mail que servisse de canal distribuidor das questões discutidas, onde cada participante da listeca, tivesse não só a oportunidade de enviar suas contribuições, mas também, de visualizar as contribuições dos demais colaboradores.

A metodologia definida baseou-se num primeiro momento em circular via listeca, um texto explicativo de como funciona uma lista de discussão, o propósito da criação da nossa lista e um texto previamente selecionado, cujo conteúdo abordasse questões referentes a bibliotecas universitárias ou ambientes de unidades de informação, após a distribuição do texto, cujo envio continha um cronograma que especificava as datas que fariam parte de todo o processo da discussão do texto com os passos que seriam seguidos, a saber:

- a) Envio de um texto previamente selecionado com data limite para recebimento/ envio das questões relativas ao texto em questão;
- b) Data para reunião / discussão geral das questões.

Ainda da metodologia, foi criada uma dinâmica para as reuniões que seguiam os seguintes pontos:

1. Moderador: comenta resumidamente o texto;
2. Moderador: ler os pontos / sugestões individuais, enviadas pelos participantes a partir do texto em pauta;
3. Discussão geral das questões apresentadas;
4. Verificação dos pontos mais citados;
5. Recolher sugestões para resolução dos pontos mais citados;
6. Votação geral dos pontos que serão prioridades a serem adotados a curto, médio e longo prazos.
7. Avaliar se o que foi implantado oriundo das discussões, melhorou, resolveu parcialmente ou não adiantou para a melhoria do ambiente

O conjunto destes pontos norteadores das atividades desenvolvidas via listeca tem contribuído de forma clara e objetiva com o propósito, e neste sentido ressaltamos que:

Para minimizar os equívocos e desvios de trajetória, as decisões terão de ser firmemente apoiadas no exame das controvérsias, no embate das idéias, no diálogo e na aceitação de outros pontos de vista [...] onde a riqueza das múltiplas inteligências presentes no tecido grupal em seus inter-relacionamentos, podem ajudar no planejamento, implantação e avaliação contínua no exercício da aprendizagem colaborativa. (MARQUES, 2004, p. 125).

É necessário ressaltar que a aplicação desta metodologia favoreceu sobremaneira o rumo da proposta, contribuindo para o atual estágio da listeca, haja vista que as abordagens selecionadas permitiam amplas visões sobre as temáticas, permitindo aos participantes o embate das idéias e no planejamento futuro das ações. Apresentamos a seguir os temas discutidos até o momento atual.

TÍTULO DO ARTIGO	AUTOR DO ARTIGO	PROPOSTAS APRESENTADAS
1 – Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar	Mary Stela <u>Muller</u> Waldyr Gutierrez <u>Fortes</u>	Realização de reunião semanal (10 a 20 min.) com colaboradores Treinamento no sistema automatizado de atendimento Criar caixa de dúvidas e sugestões interna Reduzir canais intermediários na comunicação interna
2 – Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5 S e de um estilo participativo de administração	Nadia <u>Vanti</u>	Sinalização dos ambientes, dos usuários e dos colaboradores Padronização das sinalizações pastas individuais Eliminação do tempo “ocioso” c/ leitura das normas, procedimentos Reutilização dos papeis descartados, encaminhando-os para confecção de blocos na gráfica
3 – Novas bibliotecas para novos leitores	Palestra de Morell D. Boone – por LR (Publicada na rev. Ensino Superior – jan.2004)	Reestruturação e maior divulgação do projeto da DSI Buscar maior contato com os prof. do ensino médio e promover visitas dirigidas c/ este público Melhor utilização da videoteca e do salão de exposições Informatização do setor de periódicos
4 – Pesquisa de usuários: um instrumento em busca da qualidade no ambiente da biblioteca	M ^ª de Lourdes Teixeira da <u>Silva</u> Ana Maria da Silva <u>Souza</u>	Implantação de uma caixa de sugestões p/ os usuários Estimular a solicitação de visitas dirigidas por parte dos profs. Criação de um programa de mkt. para divulgação da biblioteca junto a toda comunidade acadêmica
5 – Conversando sobre a administração do tempo no	Edna Gomes <u>Pinheiro</u> M ^ª Isabel de J. <u>Souza</u>	Reeducação no modo de realizar as tarefas

contexto das bibliotecas universitárias		Otimização do tempo, nos momentos de menos fluxo e no horário de fechamento da Bt.
---	--	--

Quadro 2 – Panorama geral dos temas abordados na listeca de 2003 a 2005
 Fonte: Artigos selecionados a partir do moderador da lista de discussão.

Diante do panorama acima apresentado, dos temas relacionados e das sugestões discutidas, verificamos que o foco central da proposta tem seguido uma metodologia pautada na discussão e aplicação dos resultados. E no que tange a abordagem apresentada, pode-se dizer que ela está amparada na mescla de vários pensamentos, a exemplo da abordagem formulada por Leonard-Barton (1995), que considera o foco das atividades, no uso da criatividade para resolução, no compartilhamento e na aplicação de novas metodologias para os processos já existentes; da abordagem de Nonaka & Takeuchi (1995), o uso da prática em transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa; de Barclay & Murray (1997), ainda na redefinição de processos; em Sveiby (1998), a aprendizagem, a definição e utilização de competências, e em Davenport (1998), a defesa do aumento do conhecimento a medida que este é usado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz da teoria da Gestão do Conhecimento, verificamos que a listeca é apenas um instrumento recursivo, dentro do que propriamente seria a Gestão do conhecimento e, embora a prática condutora abrigue em seu âmbito os propósitos propostos pela GC, que são basicamente, a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, o compartilhamento de saberes, a educação colaborativa e a valorização do capital intelectual, fica demonstrando que o diferencial competitivo, tão abordado na literatura, foi e está sendo construído e constatado a cada dia, no ambiente da biblioteca.

Atualmente, os colaboradores têm conhecimento das atividades desenvolvidas pelos colegas, sendo estas, apresentadas e discutidas nas mesas de

reuniões e nos seminários de integração, onde a oralidade do processo se transforma em documentos escritos, constituindo-se em verdadeiros manuais, possibilitando o acesso a todos, para que os mesmos saibam como realizar determinadas tarefas; estes registros são utilizados com o intuito de padronizar as rotinas/tarefas do cotidiano da biblioteca.

Outro ponto observado, desde a implantação da listeca, é o nível das discussões que surgem no ambiente. Percebe-se um amadurecimento profissional e pessoal entre os membros envolvidos, quando é assumido o caráter criativo no desenvolvimento das atividades, no compromisso em fazer bem feito, e do compromisso para que o outro tome conhecimento do como fazer.

Em consequência do grau de evolução deste processo, foram adotadas outras ações oriundas das discussões via listeca, onde destacamos a criação do calendário anual de reuniões; o canal aberto “pergunte que eu respondo”, e o painel motivacional.

Entretanto, apesar dos resultados positivos apresentados, faz-se necessário apontar algumas considerações sobre fatores causadores do enfraquecimento da proposta, tais como: a resistência ao processo por parte de alguns colaboradores, sendo que estas resistências giram basicamente em torno do uso da tecnologia, ao ato de refletir para construir/ reconstruir conceitos; o acúmulo das atividades desenvolvidas pelo moderador, dificultando um acompanhamento mais detalhado do processo; e numa pequena proporção, pela falta de comprometimento dos envolvidos, ficando evidenciado que o fator humano, conforme vimos ao longo do texto, é sem dúvida um componente determinante para a implantação, o desenvolvimento e o sucesso de um projeto de GC na organização, seja num ambiente micro (setor/ departamento) ou macro (toda a organização) .

De qualquer modo, fica claro que a GC, traz grandes benefícios para seus partícipes, e que quanto mais às organizações conseguirem transformar seus conhecimentos tácitos em explícitos e, conseqüentemente, no conhecimento sábio,

mais esta terá conhecimento sobre o seu capital intelectual, podendo agir estrategicamente num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

ABSTRACT

This study presents an experience on Knowledge Management (KM) in an academic library environment. Thus, a discussion list (DL) was used for comparative analysis of practice versus theory. This work deals with a methodology for the consecution of positive results promoted through sharing of knowledge, valoring the human capital, and the creation of a collaborative environment. The work also deals with the new paradigm that is related in the current society. Therefore information, knowledge, new technology and learning are key elements in this process. Results show that the practice makes KM a valuable technique in the academic library environment. This is seen through staff evolution related to learning, creativity and inter-personal relationship.

Key- Word: knowledge Management. Learning collaborative.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. (org.) **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

BABITONGA, Ariane. **Aprender a aprender.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: < http://www.icpg.com.br/artigos/rev_01-06.pdf>. Acesso em: 9 maio 2005.

BUKOWITZ, Wendi R. ; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Mônica Marques. **Gestão do conhecimento.**[Natal], 2005. Apostila do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Sistemas de Informação.

MARQUES, Juracy C. Usos da inteligência para o sucesso: aprendizagem colaborativa e comunidades de aprendizagem. **PSICO**, v.35, n.2, p.125-132. jul. / dez. 2004.

MEDEIROS, Daniel. **Gestão do conhecimento.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev_01-01.pdf>. Acesso em: 9 maio 2005.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. **Gestão do conhecimento:** conceitos e aplicação. São Paulo: Érica, 2003.

KARSTEN, Jaime Luiz; BERNHARDT, Aroldo. **Capital intelectual**: novo ativo das empresas. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev_02-07.pdf>. Acesso em: 9 maio 2005.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v.33, n.2, p.143-151. maio/ago. 2004.