

Área temática: **Estratégias em organizações**

Título: **Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em uma Biblioteca Comunitária**

AUTORAS

ROSEMERY CARNIEL

Universidade do Vale do Itajaí

mery_adm@univali.br

ANTONIA EGDIA DE SOUZA

Universidade do Vale do Itajaí

antonia@usp.br

Resumo

O momento atual torna necessário que as empresas adotem estratégias para superar as contingências e alcançar a competitividade. Neste sentido, a gestão do conhecimento pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. O objetivo da pesquisa foi estudar como a gestão do conhecimento se apresenta em uma Biblioteca Comunitária. A abordagem utilizada foi qualitativa. A pesquisa foi realizada com 23 funcionários (01 gerente, 05 bibliotecários e 17 auxiliares). É importante destacar, que as entrevistas foram realizadas em duas etapas. Para responder aos objetivos específicos foram utilizados dados primários e por se tratar de um trabalho de caráter qualitativo foi aplicada entrevista semi-estruturada. Para a interpretação dos resultados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que, quanto aos dois tipos de conhecimento, o conhecimento tácito é o mais utilizado na Biblioteca, apesar de o conhecimento explícito ser o mais exigido para a execução das tarefas. O conhecimento explícito está mais presente na equipe de gestão, enquanto a equipe operacional utiliza mais o conhecimento tácito. No entanto, é necessário que um modelo estruturado e formalizado seja implantado, o que é facilitado pelo fato de a Biblioteca possuir as ferramentas, os meios necessários e pessoas qualificadas para tal implantação.

Palavras-chave: Estratégia; gestão do conhecimento; biblioteca comunitária.

Abstract

The present moment is necessary that companies adopt strategies to overcome the contingencies and achieve competitiveness. In this sense, knowledge management can provide a sustainable competitive advantage. The research aimed to explore how knowledge management is presented in a Community Library. The approach used was qualitative. The survey was conducted with 23 employees (01 manager, 05 librarians and 17 assistants). Importantly, the interviews were conducted in two stages. To meet the specific goals and primary data were used because it is a qualitative study was applied semi-structured interview. In interpreting the results we used the technique of content analysis. The results indicated that, for the two types of knowledge, tacit knowledge is the most used in the Library, although the explicit knowledge to be the most required to perform the tasks. Explicit knowledge is more present in the management team, while the operational team uses more

tacit knowledge. However, it is necessary that a structured model is formalized and implemented, which is facilitated by the fact that Library has the tools, necessary resources and qualified people for such a deployment.

Keywords: Strategy; knowledge management; community library

1 INTRODUÇÃO

O mundo passa, atualmente, por um processo de mudanças, e o impacto das tecnologias está sendo sentido em todos os momentos dessa era. A utilização de novas tecnologias cria e recria maneiras diferentes de interação, novos hábitos sociais, nos quais muitas vezes, os contatos passam a ser mediados por computadores, deixando de lado contatos sociais face a face.

Percebe-se, portanto, que a informação e o conhecimento tornam-se imprescindíveis neste novo cenário que está sendo estabelecido. As empresas estão, cada dia mais, competitivas e, com isso, cada vez mais exigentes na contratação de seus colaboradores, pois o conhecimento embutido nas pessoas tem sido considerado por muitas organizações como um recurso intangível. Muitas empresas estão investindo fortemente no treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos, outras ainda, só contratam pessoas com certo nível de escolaridade, isso certamente é justificado pela compreensão que as empresas estão tendo do quão é importante o conhecimento para se ter um negócio de sucesso. Sendo assim, com a velocidade das mudanças que vem ocorrendo, a cada dia com mais intensidade, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva das organizações, e saber como administrar o conhecimento é fundamental para o êxito e sobrevivência do negócio. Portanto, o objetivo da pesquisa foi estudar como a gestão do conhecimento se apresenta em uma Biblioteca Comunitária. A fim de melhor atender ao propósito do estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Levantar os tipos de conhecimentos que são utilizados na Biblioteca, identificar, quais tipos de conhecimentos são necessários para a execução das atividades, identificar os processos de conversão de conhecimento da Biblioteca e verificar de que maneira a Biblioteca armazena as informações.

2 EIXO TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados conceitos, fundamentos teóricos e experiências de diferentes autores para referenciar e sustentar os objetivos propostos e resultados almejados deste trabalho. No decorrer do capítulo será abordado o tema administração estratégica, além de tratar de um assunto atual que é a gestão do conhecimento e sua relação com a gestão da informação e aprendizagem organizacional.

2.1 Administração estratégica

A administração estratégica surgiu como uma disciplina híbrida, sofrendo influência das sociologias e da economia, é considerada uma evolução das teorias das organizações. Teve uma constituição tardia em comparação com as outras disciplinas tradicionais do conhecimento administrativo (CAMARGOS; DIAS, 2009). Para falar de administração estratégica, é interessante definir primeiramente estratégia, que segundo Wright; Kroll e Parnell (2007, p. 24) “[...] refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Nesse sentido, Mintzberg et al (2006, p. 34) reconhecem estratégia como sendo “[...] um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso”. Mintzberg et al (2006) afirmam ainda que uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e

alocar os recursos da organização em uma postura única e variável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. Já para Porter (1999, p. 63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. O autor salienta ainda, que uma posição exclusiva não é suficiente para garantir à empresa uma vantagem sustentável, pois esta posição atrairá a imitação dos concorrentes. Neste sentido, pode-se argumentar que a gestão do conhecimento pode ser identificada como uma estratégia de gestão que, quando bem implantada, torna-se uma estratégia de difícil imitação, principalmente quando não é explicitada, pois neste caso é de difícil acesso aos concorrentes.

2.2 Gestão do Conhecimento

As empresas precisam estar conscientes da nova dinâmica e restrições de seus relacionamentos com os clientes, fornecedores e concorrentes. Na Era da Informação e do Conhecimento, precisam estar cientes que suas possibilidades e restrições estratégicas já não estão baseadas somente na limitação de capital, na demanda, na capacidade de produção ou no acesso a mercados estrangeiros. Grande parte de suas restrições comerciais são derivadas principalmente por escassez de pessoas disponíveis para levar a empresa à economia globalizada (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001). Contudo, isso não significa que o trabalho das pessoas seja desqualificado, mas sim que os agentes humanos devem reunir recursos intangíveis com recursos convencionalmente gerenciados, e assim, aumentar o valor para o cliente.

Na visão de Stollenwerk (2009) a implantação e coordenação da gestão do conhecimento criam uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente. Seguindo a mesma linha de pensamento, Harrison (2005) elucida que o conhecimento é um ativo intangível, e ao contrário dos ativos fixos, o conhecimento pode ser usado simultaneamente por várias partes, com a vantagem de que não se desgasta, embora seu valor possa se depreciar à medida que surgem novos conhecimentos. É difícil mensurar a quantidade de conhecimento transferido ou seu valor, ao contrário do ativo físico que recebe facilmente um preço de venda ou transferência. Por fim, os direitos aos ativos tangíveis são razoavelmente claros e fáceis de cumprir, enquanto é difícil proteger e respeitar a proteção da propriedade intelectual.

Assim sendo, as empresas precisam gerenciar seus recursos de maneira que criem vantagens competitivas, e que sejam sustentáveis para não serem perdidas com o tempo. O conhecimento em especial deve ser protegido e fortemente usado, pois pode agregar valor à empresa. A visão de que o conhecimento é um recurso surgiu das pesquisas realizadas com base nos pressupostos da teoria baseada em recursos (RBV - Resource Based View) (BARNEY, 2001; FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001; PENROSE, 2006). Para Collis e Montgomery (1995 apud NADAI; CALADO, 2009, p. 3) a teoria da visão da empresa baseada em recursos “[...] apresenta uma visão voltada não apenas para os recursos da empresa, mas também para a importância da influência do ambiente competitivo no sucesso da empresa”, ou seja, na somatória das análises interna e externa da indústria e análise do ambiente competitivo. Os autores enfatizam ainda, que é importante, porém difícil, a identificação de recursos valiosos, cuja contribuição é essencial para o negócio da empresa. A

teoria da empresa baseada em recursos, auxilia na identificação de tais recursos através de vários testes de mercado externos de seu valor: imitabilidade, durabilidade, apropriabilidade substitutabilidade e superioridade competitiva (COLLIS; MONTGOMERY 1995 apud NADAI; CALADO, 2009).

Depois de identificados, é necessário que a empresa utilize tais recursos para construir uma estratégia que seja sustentável. O conhecimento possibilita tal estratégia, contudo, o conhecimento explícito é imitado pelos concorrentes com maior facilidade por estar codificado e facilmente percebido, já o conhecimento tácito, conforme ressalta Harryson (2005) pode ser muito mais útil para a criação de estratégia competitiva sustentável, por ser difícil de articular de uma forma significativa e completa.

Diante desse contexto, reconhece-se o conhecimento como vantagem competitiva surgindo assim gestão do conhecimento. Spender (1996 apud SILVA, 2009, p. 7) acredita que “nos anos 80, esse tema tornou-se mais presente como advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica”. Por outro lado, Sveiby (1998 apud SANTOS et al, 2008, p. 03) assinala que “o conceito de gestão do conhecimento surgiu no início da década de 90 e não é mais uma moda de eficiência operacional, mas faz parte da estratégia empresarial”. A gestão do conhecimento surgiu vários anos atrás, em uma época em que o ceticismo dos gestores em relação a modismos empresariais parecia ser absoluto (DAVENPORT; MARCHAND; DICKSON; 2004).

Para uma melhor compreensão da gestão do conhecimento, é importante saber e analisar as discussões referentes às diferenças entre dados, informação e conhecimento. Por isso, alguns autores (Alvarenga Neto, 2008; Davenport e Prusak, 1998; Silva, 2009) procuram a diferenciação e conceituação desses termos. Davenport e Prusak (1998, p. 1) enfatizam que “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau”. Os autores ponderam ainda, que dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, podem ser descritos como registros estruturados de transações. Já a informação pode ser descrita como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Pode-se afirmar, portanto, que a informação é composta por dados, e são os dados que fazem diferença. O conhecimento por sua vez, deriva da informação assim como a informação deriva dos dados, sendo que o conhecimento é mais rico, mais profundo e mais amplo do que os dados ou a informação.

Da mesma forma, Tuomi (1999 apud SILVA; 2009), afirma que esses conceitos normalmente encontram-se, em um sentido hierárquico, no qual os dados são simples fatos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível, ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

A gestão do conhecimento, na concepção de Davenport e Prusak (1998) pode ser vista como uma série de ações gerenciais constantes e sistemáticas que facilitam os processos de criação, registro e compartilhamento do conhecimento nas organizações. Por outro lado, Alvarenga Neto (2008) ressalta que a gestão do conhecimento deve ser entendida como gestão da organização na era do conhecimento. Para o autor, as empresas não gerenciam o conhecimento, este se encontra incorporado em cada pessoa e na fronteira periférica existente entre as mentes de várias pessoas que atuam dentro de uma mesma organização. O que as empresas fazem é gerenciar as condições ambientais necessárias à criação e troca de conhecimento novo, favorecendo o processo de inovação, necessário à sua sustentabilidade.

É oportuno apontar que, na visão de Fleury e Oliveira Junior (2001, p. 18), o conhecimento organizacional é como “[...] fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores”. Já a gestão do conhecimento, conforme sustentam os autores, vai além, é “[...] a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

2.2.1 Tipos de conhecimento

Vários modelos de gestão do conhecimento foram criados e estudados até o momento. Não se sabe afirmar ao certo qual é o mais correto ou o mais aplicável. O que se sabe, é que cada organização deve estudá-los para saber qual deles é mais viável para implantação em seu contexto. É fato também que na maioria dos estudos realizados por pesquisadores internacionais e nacionais, o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) é o mais utilizado, por isso deu-se a preferência por este para fundamentar o tema escolhido. Nonaka e Takeuchi (2008) destacam a importância de dois tipos de conhecimento nas organizações:

- Explícito: pode ser transmitidos por meio de palavras, números, sons, e compartilhados na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais.
- Tácito: não é facilmente visível e explicável, pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Os dois tipos de conhecimento estão em permanente estado de fluxo na cadeia de conhecimento, circulando entre os diferentes setores, podendo ser convertido um ou outro. Para representar esta conversão Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram um modelo denominado espiral do conhecimento, afinal a criação do conhecimento é um processo dinâmico e contínuo, que considera a colaboração entre os indivíduos e equipes de uma organização em processo cíclico que contribui para a criação e difusão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicam que o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo. O conhecimento tácito é criado “aqui e agora” em um contexto específico, prático. Por outro lado, o conhecimento explícito é sobre os eventos passados ou objetos “lá e então” e é orientado para uma teoria independente do conceito. Para se tornar uma empresa que gera conhecimento a organização deve completar a espiral do conhecimento, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Em síntese pode-se destacar que a gestão do conhecimento é, portanto, uma combinação de experiência, valores, informações e *insights* de uma pessoa que leva à

incorporação e avaliação de novas experiências e outras informações, ter consciência do que se sabe, do que se precisa saber e das capacidades pessoais e profissionais. É uma questão de sobrevivência na era moderna e isso dentro da empresa pode ser comparável a um organismo vivo com todos os seus fluxos. A geração do conhecimento consiste no compromisso pessoal e em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo, a organização e o ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.2.2 Conversão do Conhecimento

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são entidades mutuamente complementares e interagem um com o outro, realizando trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Em sua teoria sobre criação de conhecimento, os autores acreditam que o conhecimento humano é criado e expandido através de interação social, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Tal interação é reconhecida como conversão do conhecimento, e quando essa conversão ocorre, o conhecimento tácito e o explícito se expandem tanto em termos de qualidade quanto de quantidade. Destaca-se também que “o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permitiu postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68). Esses modos podem ser observados na Figura 1.



Figura 1: Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 69

Na seqüência serão detalhados os quatro modos de conhecimento com base na teoria de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997):

1. **Socialização:** processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem usar linguagem.
2. **Externalização:** processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Pode ser definido também como um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
3. **Combinação:** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. A reconfiguração das informações existentes através da

classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos.

4. Internalização: é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos e valiosos.

2.2.3 Gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional

As empresas reconhecem que o conhecimento necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho já se encontra, em boa parte, dentro da própria empresa (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001). A partir desse pensamento, as organizações do conhecimento são, para Choo (2003), organizações que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento. Já Garvin (1993 apud ALVARENGA NETO, 2008) sugere que uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece os recursos estratégicos existentes.

Nessa linha de pensamento encontra-se Peter Senge, especialista no tema da aprendizagem organizacional e autor do livro “A quinta disciplina”. Na percepção desse autor, nas organizações que aprendem “[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”. Considera ainda, que as organizações que realmente terão sucesso no futuro são “[...] aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização” (SENGE, 2002, p. 37). Nesse sentido, é possível perceber a importância da aprendizagem para o sucesso das organizações, a aprendizagem gera conhecimento, e sem conseguir fazer essa ligação as organizações dificilmente sobrevivem. As empresas que se sustentam no ambiente atual, são totalmente baseadas e dependentes das pessoas, as quais têm a aprendizagem como parte de sua natureza. É imprescindível então, que as organizações aproveitem essa capacidade de aprender para gerarem valor e amadurecimento para seu negócio.

Complementando as idéias de Senge (2002), destaca-se que aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização que também necessita manter-se viva nesse inesgotável processo de aprendizagem, em face da permanente mudança das condições no ambiente em que ele opera (CHOO, 2003). Portanto, o conhecimento é, dessa forma, resultado da aprendizagem e orienta novas aprendizagens. Nenhum conhecimento é produto de uma invenção casual, mas sim de um processo de re-elaboração construtiva do conhecimento socialmente compartilhado; tal elaboração não possui caráter padrão devido à própria subjetividade humana (BURNHAM et al, 2009).

3 O MÉTODO

A abordagem utilizada em todas as fases do trabalho foi qualitativa. Tal abordagem possibilita melhor compreender a natureza de um problema social, além de possibilitar fazer uma análise do fenômeno com maior profundidade. Além disso, a pesquisa qualitativa é relevante para estudos relativos às ciências sociais em função da pluralização das esferas da vida que exige uma “nova sensibilidade para o estudo empírico das questões” (FLICK, 2009, p. 20). O trabalho caracterizou-se também como exploratório descritivo. Conforme ressalta Gil (2002, p. 41), a pesquisa exploratória tem como objetivo “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Seu objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. O autor saliente ainda, que o planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. E as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a “[...] descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Os participantes de uma pesquisa, em ciências sociais aplicadas, têm papel fundamental no processo, pois é por meio deles que o pesquisador terá acesso às informações a respeito do objeto a ser investigado. No caso específico dessa pesquisa os participantes foram todos os funcionários da Biblioteca. Entre eles 01 Gerente, 05 Bibliotecários e 17 Auxiliares de Biblioteca. Cabe destacar, que as entrevistas foram realizadas em duas etapas. Na primeira buscou-se informações sobre as atividades que cada colaborador desempenha na Biblioteca, já a segunda buscou-se informações sobre o perfil dos entrevistados, gestão do conhecimento, e demais informações necessárias para responder objetivos do trabalho.

Para responder aos objetivos específicos da pesquisa, foram utilizados dados primários, que segundo Aaker; Kumar e Day (2004, p. 99) “são coletados especialmente para determinada pesquisa”. Seguindo o mesmo raciocínio, Diehl e Tatim (2004) afirmam que nas fontes primárias, as informações podem ser obtidas por meio das pessoas e os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. Por se tratar de um trabalho de caráter qualitativo, foi aplicada entrevista semi-estruturada, para tornar possível um melhor entendimento da percepção dos colaboradores sobre gestão do conhecimento. Segundo Lakatos e Marconi (2002), dentre as técnicas de obtenção de dados em pesquisas qualitativas, a entrevista é a que melhor permite o desenvolvimento de relação entre as pessoas, pois esta interação face a face permite uma melhor observação das reações dos entrevistados quanto a certos aspectos, na hora em que forem indagados seus anseios e outros fatores de influência. Foram utilizados ainda dados secundários, que segundo Roesch (2006) são informações já existentes, como podem ser considerados os relatórios e demais documentos da empresa.

Após o levantamento das informações, iniciou-se a fase na qual os dados foram tratados e analisados. Para a correta interpretação dos resultados foi utilizada a análise de conteúdo, que conforme ressalta Richardson (1999, p. 224) “[...] é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. Já para Roesch (2006) a análise de conteúdo é um método que busca classificar palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias e conteúdos. Para realizar as análises, os entrevistados foram estratificados em dois grupos: com 3º grau e com 2º grau completo. O grupo de entrevistados com 3º grau completo foi denominado grupo A, já o grupo com 2º grau completo foi denominado grupo B. É importante dizer ainda, que no grupo A encontram-se a Gerente da Biblioteca, os Bibliotecários e alguns Auxiliares, entre eles o responsável pela comunicação, a responsável pela ação cultural e o responsável pelo suporte aos sistemas. Já no grupo B, estão somente Auxiliares de referência, periódicos, processamento técnico e

físico de obras. Após esse processo os resultados foram analisados a luz da teoria e organizados de forma descritiva.

4 RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada especificamente na Biblioteca Central Comunitária da Universidade do Vale do Itajaí. Quanto ao perfil dos entrevistados, foi possível observar que a maioria são mulheres, totalizando 17, enquanto 06 são homens. Quanto à formação, 12 dos entrevistados possuem 3º grau completo, já com 2º grau completo, totalizam 11, sendo que destes, 02 estão cursando graduação e 03 cursaram pelo menos 04 períodos de curso superior, os demais não ingressaram na universidade. A pesquisa mostrou ainda, que 10 funcionários trabalham a mais de 10 anos na Biblioteca, sendo que alguns têm a UNIVALI como primeiro emprego e estão trabalhando na mesma função há mais de 20 anos.

Perfil dos entrevistados				
Sexo	Masculino	06	Feminino	17
Faixa etária	De 20 a 35 anos	11	Mais de 35 anos	12
Formação	3º grau completo	12	2º grau completo	11
Tempo de trabalho	De 01 a 10 anos	13	Mais de 11 anos	10

Figura 2: Perfil dos entrevistados.

Fonte: elaborado pela autora por meio de dados primários.

A Figura 2 mostrou um breve perfil dos entrevistados. Foram considerados apenas itens relevantes para a obtenção de resultados a fim de responder aos objetivos específicos do estudo.

4.1 Tipos de conhecimentos utilizados na Biblioteca

Neste tópico são mostrados os tipos de conhecimentos utilizados na Biblioteca Central Comunitária. Foram levados em consideração os dois tipos de conhecimentos citados por Nonaka e Takeuchi (2008), criadores do modelo utilizado para realização deste trabalho. São estes: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para realizar as análises seguintes, os entrevistados foram estratificados em dois grupos: O grupo A, composto pelos entrevistados com 3º grau completo, e o grupo B com 2º grau completo.

Quanto aos resultados, a pesquisa identificou os dois tipos de conhecimento na Biblioteca. No entanto, o conhecimento tácito é utilizado com maior frequência, principalmente pelo grupo que não possui formação superior completa. Tal afirmação é fundamentada nas respostas dos entrevistados do grupo B, que afirmaram ter aprendido a realizar suas atividades na prática ou por experiência. Isso pode ser evidenciado na fala do entrevistado (1): “Recebi um breve treinamento, além da ajuda dos colegas, porém, aprendi mesmo fazendo, na prática”. Nonaka e Takeuchi (2008) elucidam que o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. Quanto à existência e uso de manual, regulamento ou normas, a maioria dos colaboradores do grupo B afirmou saber da existência de tais ferramentas, no entanto, não fazem uso dos mesmos com frequência. O entrevistado (2) afirma: “Sei que existe o manual e o regulamento, mas não os consulto, porém, seguimos

normas padrão do regimento interno da Biblioteca”. Outro entrevistado (3) destaca ainda: “Li o manual inteiro quando entrei na Biblioteca, mas há muito tempo não uso”. Por observação, percebeu-se a existência, porém, não o uso do manual e regulamento da Biblioteca. Constatase, portanto, a presença do conhecimento explícito pela existência do manual e do regulamento, porém, o não uso de tais ferramentas evidenciam o conhecimento dos entrevistados pela experiência e prática (conhecimento tácito), a atividade é desenvolvida conforme sua experiência, sendo que os entrevistados realizam a mesma atividade todos os dias, alguns há muito tempo.

Já nas respostas dos entrevistados do grupo A quanto ao uso de manuais e normas, evidenciou-se o uso do conhecimento explícito, pois a maioria deles faz uso constante de códigos universais padrão, manuais, normas entre outras ferramentas. Por meio da seguinte pergunta do roteiro de entrevistas: Você sente facilidade em ensinar aos usuários sobre o uso da Biblioteca, ou prefere pedir para que leiam o guia do usuário ou regulamento? A pesquisa elucidou que tanto os entrevistados do grupo A quanto do grupo B sentem facilidade em ensinar, alguns salientaram ainda, que gostam e preferem ensinar ao invés de pedir que os usuários leiam o guia. No entanto, a forma de ensinar do grupo A é diferente do grupo B, tendo em vista que o grupo B prefere mostrar aos usuários como estão organizados os livros nas estantes e como localizá-los no sistema, já o grupo A, tem mais facilidade em apenas falar sobre o funcionamento da Biblioteca, sem ter que mostrar. Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira simples, pois é adquirido, sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras. Isso justifica o fato de o grupo B preferir levar o usuário até a estante e mostrar como buscar o livro, pois em palavras não conseguem ensinar com clareza. Já no grupo A, é possível perceber a existência mais evidente do conhecimento explícito, tendo em vista que a maioria dos entrevistados consegue passar em palavras o ensinamento.

Outras repostas dos entrevistados do grupo A evidenciam o uso contínuo dos dois tipos de conhecimento em suas atividades. Um exemplo disso é o fato de que todos usam grande parte do conhecimento agregado em sua formação para desenvolver suas tarefas. Conforme afirmação do entrevistado (4) “[...] minhas atividades envolvem diretamente os conhecimentos adquiridos em minha formação”. É evidenciada a existência do conhecimento explícito, porém, o mesmo entrevistado afirma que aprendeu desenvolver suas atividades, sozinho, pela prática, e desempenha sua função conforme sua experiência, o que mostra claramente o uso do conhecimento tácito. Neste sentido, o entrevistado (5) afirma: “Minhas atividades envolvem diretamente minha área de formação, só que aqui na biblioteca eu desenvolvo uma parte das minhas atividades com base no que aprendi na faculdade, e outra parte, eu mesma desenvolvi a melhor maneira de fazer, pela experiência que tenho.” Com base na resposta da entrevistada (5), é possível confirmar o parágrafo anterior, pois os dois tipos de conhecimento são utilizados para o desempenho das suas atividades.

As análises permitiram fazer uma síntese com as respostas dos entrevistados dos grupos A e B. A figura 3 mostra esta síntese por meio de um comparativo com a teoria dos autores Nonaka e Takeuchi. A Figura foi dividida em colunas, na qual, a primeira coluna mostra os dois tipos de conhecimento, a segunda apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e explícito conforme Nonaka e Takeuchi (2008), e a terceira e quarta coluna, mostram evidências da presença dos conhecimentos tácito e explícito nos dois grupos de entrevistados (A e B).

Comparação entre a teoria de Nonaka e Takeuchi e as respostas dos entrevistados			
Tipos de conhecimento	Nonaka e Takeuchi	Entrevistados grupo A	Entrevistados grupo B
Tácito	Conhecimento da experiência (corpo);	Aprendizagem de uma parte das atividades na prática; uso	Aprendizagem das atividades na prática; uso

	conhecimento simultâneo (aqui e agora); conhecimento análogo (prática).	de experiência; dúvidas são tiradas por colegas.	de experiência; dificuldade em ensinar, passar informações por meio de palavras; não usam manual.
Explícito	Conhecimento da racionalidade (mente); Conhecimento seqüencial (lá e então); Conhecimento digital (teoria).	Uso diário de manuais, normas e outras ferramentas; Uso do aprendizado agregado na formação; Facilidade em passar informações por palavras.	Existência de manuais.

Figura 3: Comparação entre a teoria de Nonaka e Takeuchi e as respostas dos entrevistados.
Fonte: elaborado com base em Nonaka e Takeuchi (2008) e dados primários.

Com base nas análises, conclui-se que os dois tipos de conhecimento são utilizados ao mesmo tempo na Biblioteca, um complementando o outro. Constatou-se ainda, que é difícil identificar ou separar os dois tipos de conhecimento, pois com o tempo eles se unem e se transformam. Corroborando com os resultados da pesquisa Nonaka e Takeuchi (2008) apontam que os dois tipos de conhecimento não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Interação, e por meio desta interação realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Sua teoria, no entanto, está ancorada justamente no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação entre os dois tipos de conhecimento, criando o que chamam de conversão de conhecimento.

4.2 Conhecimentos necessários para execução das tarefas

As análises mostraram que os dois tipos de conhecimento são de extrema importância na Biblioteca, depende da atividade que está sendo desenvolvida. A pesquisa revelou ainda, que o conhecimento mais exigido na Biblioteca Central Comunitária, é o conhecimento explícito, tanto para o grupo A quanto para o grupo B, no entanto, em alguns casos o conhecimento tácito é mais utilizado pelos colaboradores. Quanto ao grupo A, pode-se afirmar que o conhecimento explícito é mais exigido, por que as atividades que esse grupo desempenha são técnicas, embasadas na aprendizagem adquirida anteriormente em sua formação. Por isso, no grupo A estão os entrevistados com ensino superior completo, pois estes desempenham atividades que os demais colaboradores da Biblioteca não conseguiriam desenvolver sem muito treinamento ou curso superior na área.

A pesquisa mostrou que, apesar de o conhecimento explícito ser o mais exigido nas atividades do grupo A, o conhecimento tácito está muito presente em sua realização, principalmente em atividades mais rotineiras. Nas perguntas feitas pela pesquisadora sobre gestão do conhecimento, a maioria dos entrevistados sabia, ao menos brevemente, sobre o que se tratava, e a maioria respondeu que os dois tipos de conhecimento estão diretamente envolvidos em suas atividades. Tal afirmação pode ser confirmada na resposta da entrevistada (7), quanto à pergunta: Que tipo de conhecimento sua atividade envolve? A entrevistada respondeu: “Os dois, depende da atividade que está sendo realizada”. Outra entrevistada (8), afirmou ainda: “Acredito que os dois estejam envolvidos, o explícito está muito presente nas minhas atividades, mas no dia a dia eu utilizo mais o conhecimento tácito”. Por observação, a entrevistadora percebeu a presença do conhecimento tácito na maneira de realizar as tarefas, pois cada membro realiza conforme sua experiência, cada indivíduo desenvolveu uma maneira própria de desempenhar suas funções.

Por outro lado no grupo B, o conhecimento tácito está presente em praticamente todas as atividades, apesar de o conhecimento explícito ser exigido na maioria delas. O

conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, constituído pelo *know how* subjetivo e pelos *insights* e intuições que as pessoas têm depois de estarem imersas em uma atividade por um longo período de tempo (CHOO, 2003). A pesquisa evidencia que muitos colaboradores estão na Biblioteca, desenvolvendo a mesma atividade, há muitos anos. Isso pode ser o principal motivo pelo qual usam tanto o conhecimento tácito, pois cada um desenvolveu sua própria maneira de trabalhar. Outra evidência importante é a relação percebida entre os níveis educacionais e os tipos de conhecimento utilizados. Percebeu-se nas análises, que quanto maior o nível educacional, mais se utiliza o conhecimento explícito (grupo A – com formação superior), e quanto menor o grau de escolaridade dos indivíduos, maior é a utilização do conhecimento tácito (grupo B – 2º grau completo). Neste sentido, é possível afirmar que principalmente os entrevistados do grupo B utilizam o conhecimento tácito, mesmo em atividades que devem seguir certos padrões, como na organização e guarda da obras, que exige conhecimento da classificação e *cutter*, por que já organizam as obras a tanto tempo, que a classificação já faz parte de seu conhecimento agregado.

Os resultados alcançados neste item se justificam pelo fato de que o conhecimento explícito com o tempo pode se transformar em tácito, acontecendo assim a conversão do conhecimento, na qual um conhecimento pode se transformar ou se unir ao outro. No próximo item (4.3 processos de conversão de conhecimento na Biblioteca) serão apresentadas as formas de conversão do conhecimento encontradas na Biblioteca Central Comunitária.

4.3 Processo de conversão do conhecimento na Biblioteca

A pesquisa mostrou que a conversão dos dois tipos de conhecimento, acontece em diversas situações na Biblioteca. Pode-se afirmar que, apesar de não ser intencional, a espiral do conhecimento desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (2008), está presente no seu dia-a-dia. Um exemplo disso ocorre quando um colaborador é admitido para a função de Auxiliar de Biblioteca, pois este recebe um breve treinamento de um Bibliotecário e a ajuda dos colegas (conhecimento tácito), porém, conforme respostas dos entrevistados, a aprendizagem do desenvolvimento das atividades se dá pela prática (conhecimento tácito), o que evidencia a presença da socialização. Ao ensinar o colega, o auxiliar está explicitando seu conhecimento agregado (tácito), ou seja, externalizando o conhecimento. A criação do manual de referência mostra a combinação do conhecimento. No entanto, após a leitura do manual das atividades de referência (conhecimento explícito), os auxiliares desenvolvem a maioria de suas atividades de forma tácita, o que mostra a conversão do conhecimento explícito em tácito, ou seja, a internalização. A análise dos itens anteriores permitiu fazer uma síntese de algumas situações e atividades que evidenciam a conversão do conhecimento na Biblioteca, conforme a teoria da espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008).

Conversão do conhecimento na Biblioteca Central Comunitária	
Teoria Nonaka e Takeuchi	Conversão do conhecimento na Biblioteca
Socialização (tácito/tácito)	Dúvidas esclarecidas entre funcionários; troca de idéias e experiências em conversas informais; reuniões e trocas de e-mails; participação de congressos, encontros, entre outros.
Externalização (tácito/explicito)	Criação de manuais para algumas atividades; troca de idéias, dicas e sugestões por meio de uma lista de e-mails; participação de congressos, encontros, entre outros.
Combinação (explicito/explicito)	Reuniões de Bibliotecários para discussão das atividades técnicas; presente em parte das atividades do grupo A (técnico); criação, atualização e uso de manuais; apresentação de artigos científicos produzidos na Biblioteca em congressos; participação de congressos,

	encontros, entre outros.
Internalização (explícito/tácito)	Presente na maioria das atividades do grupo B (operacional), como guarda de livros, leitura de estantes, entre outras; leitura de manuais e breves treinamentos após admissão; contação de história, mesa literária, exposições e outras atividades da ação cultural.

Figura 4: Conversão de conhecimento na Biblioteca Central Comunitária.

Fonte: elaborado com base em Nonaka e Takeuchi (2008) e dados primários.

A pesquisa confirmou a existência dos quatro modos de conversão do conhecimento na Biblioteca. Ou seja, o conhecimento tácito e explícito interagem constantemente nos processos e atividades. Nos itens anteriores, percebeu-se certa divergência entre os tipos de conhecimento exigidos e os conhecimentos utilizados na Biblioteca. Isso ocorre devido à interação entre os dois tipos de conhecimento e sua conseqüente conversão. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a conversão do conhecimento é a chave para a criação do conhecimento organizacional, pois possibilita que o conhecimento individual seja aproveitado pela organização. Com a conversão do conhecimento, o conhecimento tácito agregado por cada indivíduo, passa a ser explicitado, possibilitando que a organização tenha acesso a este conhecimento. Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que o segredo para a criação do conhecimento organizacional está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

4.4 Armazenamento de informações

Parte da informação adquirida ou criada nas empresas é fisicamente organizada e armazenada em arquivos, banco de dados computadorizados e outros sistemas de informação, de maneira a facilitar sua partilha e recuperação. A maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa seu ambiente, inclusive a maneira como denomina suas entidades, especifica seus relacionamentos, acompanha transações e avalia desempenhos (CHOO, 2003). Além disso, a informação armazenada representa um componente importante e freqüentemente consultado da memória da organização. Essas informações podem ser futuramente utilizadas para facilitar o debate, a discussão e o diálogo, assim como para responder perguntas, interpretar situações ou resolver problemas.

Há diversos modos de armazenamento de informações na Biblioteca. As informações sobre os materiais (dados das obras, registros de empréstimos, etc.) são armazenadas no banco de dados do Sistema Pergamum. Já as informações referentes aos boletos de multas, provenientes de atrasos nas devoluções das obras, são armazenadas no banco de dados do Sistema Financeiro. A *Extranet (Sharepoint)* e na pasta “S” (banco de dados da UNIVALI) são utilizadas para armazenar manuais, procedimentos, regulamentos, estatísticas, atas de reuniões, guias, fotos, planejamentos, arquivos da comunicação visual, ofícios, e outros arquivos e ferramentas de trabalho. Já na *intranet* estão as informações mais individuais, como holerites, registros de ponto, etc. O e-mail também é uma maneira de registro temporário de informações. As informações que precisam ser divulgadas aos usuários da Biblioteca são registradas na *home page*, que é atualizada constantemente, com informações sobre exposições, serviços, mesas literárias, guia do usuário e diversas outras.

Percebe-se a importância da informação e de seu armazenamento na gestão do conhecimento, pois é por meio dela que o conhecimento é criado. Muitas pessoas confundem a informação e o conhecimento, deduzindo que a informação por si já é um conhecimento. No entanto, as bibliografias utilizadas para a realização deste trabalho corroboram com a idéia da autora, que conclui que a informação só se transforma em conhecimento quando um indivíduo consegue interpretá-la e transformá-la em inovação de produto, processo ou gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do conhecimento vem sendo percebida por grande parte das organizações. Com isso, cada dia mais, se percebe a necessidade em saber geri-lo. Este é o papel da gestão do conhecimento, que pode ser vista como estratégia inimitável, e pode ser utilizada a fim de se alcançar vantagem competitiva. Devido ao fato de as Bibliotecas terem uma função social e não visarem o lucro, a competitividade entre elas parece não ser tão evidente. Geralmente são vistas como parceiras, e informações sobre serviços e processos são trocadas a fim de melhorar a gestão de todas. No entanto, isso não faz com que a gestão do conhecimento deixe de ser importante, pelo contrário, uma Biblioteca trabalha diretamente com grande fluxo de informações e conhecimento, e saber gerenciá-lo está deixando de ser uma opção, passando a ser uma necessidade.

Nesse sentido, é importante salientar que para uma Universidade, a Biblioteca é importante, tendo em vista que a mesma é um dos critérios usados pela CAPES, MEC e Conselho Estadual de Educação para aprovação e reconhecimento de cursos e avaliação do nível de ensino universitário. Observando-se por este aspecto, pode ser vista com uma vantagem competitiva para a Universidade. Percebendo-se tal importância, esta pesquisa foi estudar como a gestão do conhecimento se apresenta em uma Biblioteca Comunitária. Neste sentido, é possível afirmar que a realização desta pesquisa se deu de maneira satisfatória, pois de forma eficiente, todos os objetivos específicos, assim como o objetivo geral do trabalho foram alcançados. Ficou evidenciado que a conversão do conhecimento já acontecer dentro da Biblioteca, fazendo com que a gestão do conhecimento, apesar de não ser formalizada, esteja presente diariamente em suas atividades. A Biblioteca precisa, portanto, estruturar um modelo de gestão do conhecimento com políticas e objetivos claros, deixando todos os envolvidos atualizados e a par de suas reais intenções. Observa-se ainda, que o método utilizado foi adequado para o trabalho, pois foi possível pontuar os resultados encontrados. As entrevistas e a subsequente análise de conteúdo possibilitaram um esclarecimento aprofundado de pontos primordiais para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, Vinay; DAY, George. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARNEY. J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **The Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p. 41-56, [2001].
- BURNHAM, Teresinha F. et al. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Disponível em: <http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/TeresinhaRenatoIsabelRamone.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2009.
- CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa**: uma síntese teórica. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2009.
- CHOO, Chun Wei. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DIEHL, Antonio Astor; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4.ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- NADAI, Fernanda Castro de; CALADO, Luiz Roberto. **O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/391.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2009.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- _____; _____. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** São Paulo: UNICAMP, 2006.
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SANTOS, Antônio Raimundo Dos et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial.** Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 15 dez. 2008.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SILVA, Sergio Luis Da. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/420/379>>. Acesso em: 14 mar. 2009.
- STOLLENWERK, Maria Fátima. **Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada.** Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6833494/Art-Gestao-Do-Conhecimento-E-Inteligencia-Competitiva-E-Estrategia-Empresarial-Em-Busca-De-Uma-A>>. Acesso em: 10 fev. 2009.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.