XXVII CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
TEMA CENTRAL: Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas: como as bibliotecas podem contribuir com a implementação da Agenda 2030

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

O USO DO MODELO SECI EM BIBLIOTECAS COMO GUIA PARA SUPORTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gil Eduardo Amorim Vieira
Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense.
Analista executivo em metrologia na Biblioteca do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).
E-mail: gevieira@inmetro.gov.br

RESUMO

Este trabalho relata a intenção de algumas bibliotecas em se ressignificarem, para que continuem reconhecidas como elementos fundamentais dos objetivos de negócio de suas instituições. Neste caminho, formam um grupo de discussão que aposta na atuação dessas bibliotecas como ferramentas ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento (GC), para alavancar o empreendedorismo interno e o desempenho de suas organizações. É feita rápida revisão do tema GC e é proposto o uso do modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), de Nonaka e Takeuchi, como balizador das ações destas bibliotecas para suporte à gestão do conhecimento promo vida por suas instituições.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Bibliotecas, Modelo SECI.

THE SECI MODEL USE IN LIBRARIES AS GUIDE FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT SUPPORT

ABSTRACT

This paper reports the intention of some libraries to redefine themselves in order to keep recognized as fundamental elements of their institution's business objectives. In this way, they create a discussion group that believes in the performance of these libraries as a tool for the development of Knowledge Management (KM) to raise the internal entrepreneurship and the performance of their organizations. After that, a quick review of the GC theme is presented and the use of the SECI (socialization, externalization, combination, and internalization) model of Nonaka and Takeuchi is proposed as a basis for the actions of these libraries to support the management of knowledge promoted by their institutions.

Keywords: Knowledge Management, Libraries, SECI Model.

1 INTRODUÇÃO

Entre 2016 e 2017, bibliotecas de instituições privadas, públicas e mistas do Rio de Janeiro estiveram reunidas num grupo de estudo "Bibliotecas com Foco em GC".

Sob a promoção e organização de uma delas, que cuidou de toda a infraestrutura das reuniões e da consolidação de seus resultados, cerca de trinta entidades participaram de debates e apresentações de vivências próprias e de convidados, relacionadas ao tema Gestão do Conhecimento.

Embora o foco principal estivesse sobre o *benchmark*ing e a definição de métricas e indicadores, na verdade procuravam entender quais eram seus papéis atuais e qual seria o necessário reposicionamento para garantir a manutenção de suas participações nas cada vez mais enxutas estruturas de suas organizações. Elas observaram que suas empresas estão mudando as estratégias de gestão e que há necessidade de que elas acompanhem esse movimento, para garantirem suas sobrevivências.

Essa mudança, que vem ocorrendo mundialmente, já havia sido descrita por Maramaldo (1989), em seu conceito de "Eras Empresariais", quando explicou como cada uma destas teve seus próprios paradigmas gerenciais:

- a partir da "**era da produção em massa"** (1920), quando eram baseados na linha de montagem e nas relações da administração científica da produção homem/máquina;
- que se aperfeiçoa na "**era da eficiência"** (1950) e sua busca pela desempenho profissional através da burocratização da gestão;
- e evolui para a "**era da qualidade"** (1970), com a administração participativa, empreendedora, holística e com foco no cliente;
- até culminar numa "**era da competitividade**" (1990), na qual a busca da excelência virou foco para o atendimento dos interesses comerciais e sociais das empresas.

Quadro 1 – Eras empresariais

Eras empresariais (ambiente organizacional)				
Era da produção em massa (1920)	Era da eficiência (1950)	Era da qualidade (1970)	Era da competitividade (1990)	Era do conhecimento (2000)
Modelos tradicionais de gestão		**Novos modelos de gestão**		**Modelos emergentes**
Administração científica Administração das relações humanas	Administração burocrática Outros modelos tradicionais de administração	Administração japonesa, participativa, empreendedora e holística		Empresa virtual Gestão do conhecimento Modelos biológicos/quânticos/caóticos/complexos

Fonte: MARAMALDO, 1989. SANTOS et al, 2001.

Santos et al (2001) também constataram que, por volta do ano 2000, a adoção das novas formas gerenciais e de novas tecnologias de trabalho acabou por desenvolver um modelo organizacional que ainda privilegia:

a) buscar a redução da estrutura formal, para obter maior flexibilidade;

b) adotar novas tecnologias de trabalho (o que vem tornando os processos organizacionais cada vez mais intangíveis);

c) estruturar relações de parceria, para formar redes de valor (*networks*); e

d) utilizar, como estratégia, um conjunto de práticas denominadas Gestão do Conhecimento (GC).

Hoje, é com base neste modelo que as organizações mais desenvolvidas têm procurado orientar seus colaboradores ao suporte de tais práticas de GC e as bibliotecas, felizmente, têm aparecido como pilares naturais desse suporte, já que tradicionalmente à estas sempre foi atribuída a expertise de contextualizar, categorizar, armazenar, corrigir, compilar e disseminar o uso e o reuso de dados, informações e... porquê não, do conhecimento.

> "As organizações estão [...] renomeando seus atuais grupos de trabalhadores - geralmente bibliotecários - como gerentes do conheci-mento. [...] a biblioteca da empresa tornou-se o Centro de Recursos do Conhecimento, mas não foi só o nome que mudou: os anti-gos bibliotecários afastaram-se da rotina de pegar informações que os usuários sabiam que existiam, mas que não conseguiam achar, e passaram a estimular os usuários a pegar suas próprias informações através de pes-quisas no banco de dados ou de transações bibliotecárias terceirizadas. Eles se concentraram na criação de ferramentas de navegação - mapas do conhecimento [...] para familiarizar seus clientes com os recursos de conhecimento disponíveis e no aconse-lhamento sobre como utilizar melhor os recursos internos e externos do conhecimento" (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.134).

Esta ressignificação foi questão relevante para as bibliotecas participantes do Grupo de Estudo, já que a economia baseada na gestão do conhecimento é inovadora, disruptiva, e o que os veículos de comunicação têm divulgado como ações de suporte, por bibliotecas voltadas ao conhecimento, muitas vezes extrapola o senso comum.

Oliveira (2016) relatou que, por volta do ano 2000, uma Organização Não Governamental, em Copenhague (capital da Dinamarca), criou o conceito de colocar pessoas disponíveis para serem solicitadas à uma conversa sobre suas vivências, como se fossem livros numa biblioteca, com a proposta de diminuir a intolerância derivada da diversidade e das diferenças mútuas, através da empatia. O projeto foi chamado de "Biblioteca Humana" e se expandiu para outras partes da Europa e do mundo, sempre com a filosofia de conectar indivíduos com diferentes trajetórias de vida e criar conhecimento mútuo para derrubar preconceitos que podem levar à discriminação dentro de uma comunidade, cidade ou país.

Imam (2014), por sua vez, reportou que uma biblioteca universitária do sul da Flórida (EUA) empresta *drones* e outras tecnologias aos seus estudantes. Segundo a publicação, o objetivo desta biblioteca é expandir seus "DMC" (*digital media commons* ou bens comuns de media digital) em um esforço para promover a aprendizagem no uso da tecnologia e uma melhor inserção desta biblioteca no cotidiano de seus alunos:

> "Uma das coisas para a qual muitas bibliotecas têm lutado é como se tornar uma parte real do campus e não ser vista como um armazém de

> livros [...] Eu acho muito emocionante que possamos fazer isso, e acho que os alunos irão apreciá-lo" (Bill Garrison, apud IMAM, 2014)

Brandão (2016) é outro que noticiou sobre uma biblioteca pública de Sacramento (EUA), que desenvolveu projeto para emprestar, além de livros, objetos variados – desde brinquedos e jogos à equipamentos para pesquisa escolar e até serviços domésticos, como máquinas de costura e furadeiras. Segundo ele, dentro da chamada economia colaborativa, esta "Biblioteca das Coisas" - como ficou conhecida - foi idealizada a partir da ideia de que não é necessário possuir tudo aquilo que usamos, ao invés disto, podemos solicitar o empréstimo apenas de determinado objeto para usá-lo, quando necessário.

Hoje, o que se percebe é que ações em que os livros e outros documentos já não são mais o foco central têm sido muito frequentes em bibliotecas, onde já se observa departamentos inteiros para os tais "DMC" (*tablets*, *notebooks*, impressoras comuns e 3D, gravadoras, *scanners* de voz, *softwares* leitores de tela, linha braile, aumentador de caracteres, filmadoras e até estúdios completos para audio-visuais, assim como outros aparelhos como os *drones*), cujo acesso em geral é caro, mas que são tecnologias tão inclusivas de estudantes, profissionais ou mesmo pessoas comuns, na produção ou implementação de novos conhecimentos.

Ainda neste quesito de infraestrutura, o próprio espaço das bibliotecas tem sido flexibilizado para se assistir filmes, beber, comer, dormir (MARQUINA, 2015), porque isso induz ou suporta um processo criativo maior. Também, tal espaço vem sendo oferecido como local público de convivência social, ao abrigar eventos sócio-culturais, ou como ambiente de coworking, oferecendo suporte a startups e incubadoras, através de salas de trabalhos ou escritórios compartilhados, com todos os aparatos intrínsecos (móveis e equipamentos) para favorecer negócios entre estudantes e outros usuários e seus possíveis clientes ou investidores (CRISTOVÃO; FREVIER, 2014).

São essas notícias que tem criado uma espécie de ansiedade nas bibliotecas que se iniciam no envolvimento com a GC, principalmente em torno da questão: estamos realmente apoiando nossas organizações em sua gestão do conhecimento?

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Davenport e Prusak (1998) entenderam o tema como "a capacidade de lidar de forma criativa com dados, informações e conhecimento". Essa definição é importante porque identifica esses componentes essenciais que, em geral, são de amplo domínio do profissional bibliotecário e que, se interpretados como uma sequência – dados, informação e conhecimento – podem ser entendidos como o próprio histórico da questão "qual o papel das bibliotecas", mostrando que evolução da discussão está muito mais marcada pela ressignificação de cada um destes elementos, dentro das prioridades estratégica das organizações.

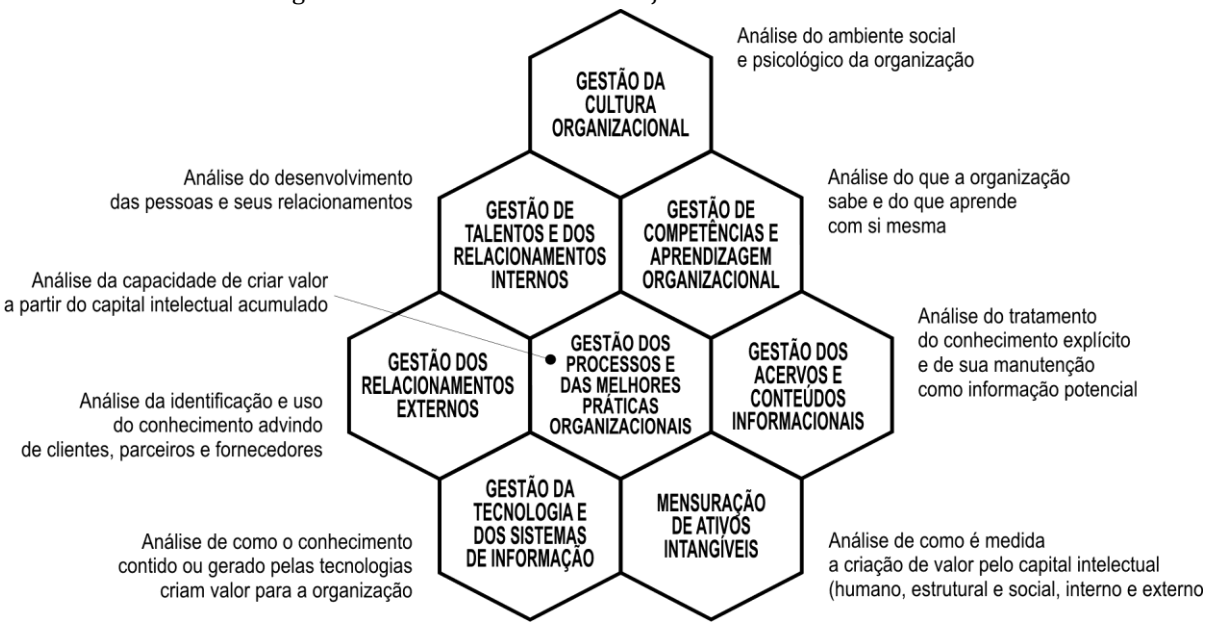
Hoje, já não é difícil perceber um reinício de ciclo com o retorno do foco aos dados através das ações de computação conhecidas como *data mining* (mineração de dados), onde algoritmos internos em sistemas computacionais buscam padrões significantes que possam ser transformados em informação relevante.

Apenas relembrando, **dado** é uma simples observação sobre o estado do mundo; **informação** é o dado dentro de um contexto aplicável; e **conhecimento** é o processo de análise da informação e sua utilização para a tomada de decisão.

Entretanto, no exercício dessa "criatividade" percebida por Davenport e Prusak (1998), Kruglianskas e Terra (2003) chamam atenção para o necessário alinhamento das ações que serão praticadas à funcionalidade estratégica delas nos objetivos organizacionais, por isso definem a Gestão do Conhecimento como "complemento à outras iniciativas da organização visando o auto aprendizado para sustento do posicionamento competitivo", esclarecendo que, em grande parte, o conhecimento já se faz presente na organização e, por isso, é função da GC mapear e trabalhar esses conhecimentos na produção de novos conhecimentos estratégicos.

Por fim, Cianconi (2003) propõe quais seriam estas outras iniciativas, apresentando-as como facetas da Gestão do Conhecimento, que aparecem ilustradas na figura 1, atribuídas de objetivos específicos:

Figura 1 - Facetas da GC e seus objetivos de conhecimento.



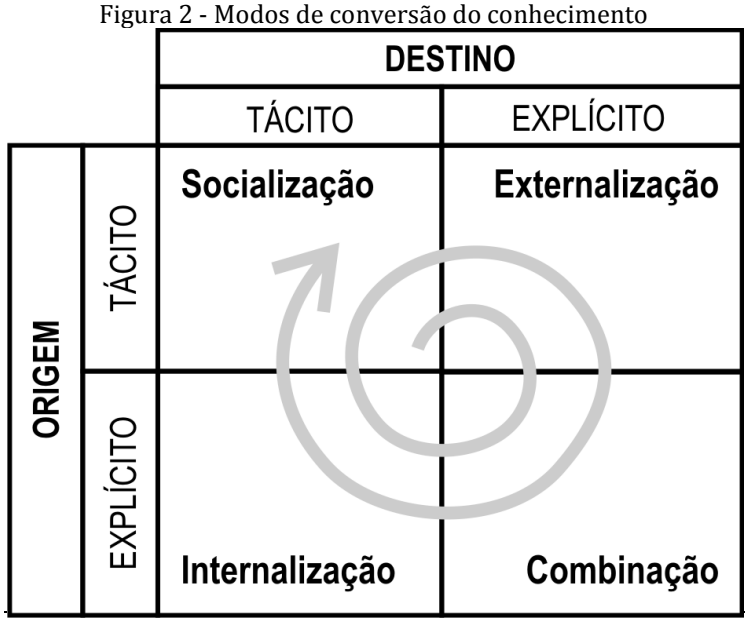
Fonte: CIANCONI, 2003

3 MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Nesta amplitude de ações possíveis, dentro da empresa, podemos objetivar a questão, observando com Nonaka e Takeuchi (1997) que o eixo principal do conhecimento é a compreensão de que ele é produzido nos indivíduos e nas interações entre eles, para só depois se expandir para os grupos e organizações. A essas interações, eles chamaram de "conversão do conhecimento", ilustrando como ela acontece como numa espiral (figura 2) de modos específicos de transição entre as duas formas básicas do conhecimento, também por eles definidas:

- **Explícito**, quando tal conhecimento existe registrado em algum meio e, por isso, é de fácil organização, recuperação e comunicação; e
- **Tácito**, quando é aquele que o indivíduo adquiriu através de experiências intelectuais, sensoriais e, por isso, é unicamente existente na cabeça deste indivíduo.

Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: NONAKA & TAKEUCHI, 1997

Esta espiral é denominada de modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) e nos propõe os parâmetros para uma "facilitação" do conhecimento, já que sugere que as verdadeiras ações de suporte à GC são as de criar condições propícias para se manter o giro contínuo de tal espiral, nas organizações,:

- A socialização, na busca da transmissão de conhecimentos tácitos de difícil explicitação (promoção de uma conversa, uma aula prática, um coaching);
- A externalização, na busca de converter o conhecimento tácito em explícito (fazer com que o especialista, possuidor do conhecimento, registre o passo-a-passo de sua atividade ou de sua compreensão, de forma a torná-lo disponível).
- A combinação, na busca de juntar e organizar os diversos conhecimentos explícitos presentes (fazer sistematização, classificação, contextualização, adequação desses registros).
- A internalização, na busca de auxiliar, com os conhecimentos explícitos já existentes e disponíveis, a criação de novos conhecimentos tácitos (fomento

a leitura de um livro ou relatório, a audição de um disco ou podcast, a visão de um filme ou fotografia).

4 CONCLUSÃO

Considerada a naturalidade das bibliotecas em se ocuparem com as questões de Gestão do Conhecimento, é perfeitamente adequada a estratégia de se ancorarem nestas atividades, como forma de manter sua importância no resultado de negócio de suas instituições.

Entretanto, algumas vezes, bibliotecas iniciantes em GC tem dificuldade em se situar, para estabelecer um plano de ação, mesmo quando utilizam informações geradas por ferramentas mais robustas como o Instrumento de autoavaliação da gestão pública (BRASIL, 2015), o Instrumento para avaliação da Gestão do Conhecimento na administração pública (BATISTA, 2016), o *Organizational Knowledge Assessment* (FRESNEDA et al, 2009) ou a norma NBR ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

Tais ferramentas apresentarão um olhar mais abrangente e institucional, abordando conceitos mais amplos, que provavelmente precisarão ser esmiuçados para que se convertam em ações efetivas.

Enquanto isso, a proposta de adoção da avaliação dos produtos e serviços das bibliotecas pelo modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi, traz mais proximidade das equipes envolvidas às questões de CG nestas unidades, porque analisa diretamente as várias formas de atuação da biblioteca.

Assim, relacionar esses produtos e serviços e associá-los à um quadrante da espiral de conversão do conhecimento, pode verificar se há lacunas ou oportunidades para a criação ou revisão de práticas, além de somar a promoção do maior entendimento do objetivo de cada um destes produtos e serviços ofertados e possibilitar a resposta sobre se a biblioteca já apóia a Gestão do Conhecimento na empresa.

A tabela a seguir apresenta uma livre e reduzida lista da associação de alguns serviços oferecidos por bibliotecas, aos modos de conversão do conhecimento:

Tabela - Serviços bibliográficos associados aos modos de conversão do conhecimento.

Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Serviços de promoção e execução de eventos, de disponibilização e mediação de redes sociais ou espaços de troca, sejam presenciais ou virtuais. Biblioteca humana; Congressos; Espaços de convivência; Grupos de discussão; Redes sociais; ...	Fornecimento de serviços editoriais ou de suporte. Biblioteca das coisas; Capacitação editorial; Copydesk; Documentação de melhores práticas; Gravação; Impressão; Produção editorial; ...	Serviços de formação de acervos, criação de coleções, catálogos e listas de fontes de informação, especialistas e equipamentos. Acervos; Catálogos; Coleções; Diretório de especialistas; Blogs, sites; Indexação; Metadados; Listas, relações; Museus; ...	Serviços de disponibilização, infraestrutura, ambientes e equipamentos. Empréstimo de conteúdos e equipamentos; Inclusão digital; Localização de títulos e informações; Salas de descanso; Salas de leitura e audiovisuais; Serviços de referência e atendimentos; ...

Fonte: Elaborada pelo autor.

É importante frisar que alguns serviços podem ser classificados em diversas colunas, evidenciando as diversas peculiaridades da sua oferta. Isso é muito útil na melhoria de sua prestação e no levantamento de seus requisitos totais.

Também, a observação das facetas da GC, propostas por Cianconi (2003), pode contribuir para a análise da abrangência dos produtos e serviços já prestados. Quanto maior a abrangência, mais consolidado estaria o posicionamento da biblioteca nos resultados da empresa. Planos de ação para ampliar essa participação estariam na ramificação das atividades da biblioteca pela organização - seja executando ou coordenando - a análise de como esses modos de conversão do conhecimento ocorrem nas demais unidades, praticando o que as bibliotecas fazem muito bem: classificar e organizar, garantir o ágil acesso à informação.

Cabe, ainda aos profissionais das bibliotecas se capacitarem mais fluentes em processos digitais, de gestão e de pessoas, para se tornarem parceiros das demais unidades da empresa, nestes desenvolvimentos. Estas ações estariam relacionadas à sites e bases de dados, já que esses não são muito mais que bibliotecas digitais, com usuários específicos e formas de organização, acesso e recuperação, que devem ser estudados e continuamente melhorados. Tesauros e metadados são fundamentais à sistemas semânticos.

Finalmente, como sugestão de atividade futura para o desenvolvimento da informação apresentada, propõe-se o relato de real aplicação das sugestões deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9001: Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos.** Rio de Janeiro, p. 32. 2015.

BRANDÃO, Karina Mendes. **Em Sacramento, Biblioteca das Coisas empresta bem mais que livros.** 2016. In: Cidades Inteligentes, Vida Inteligente. Disponível em: <https://pegcar.com/blog/em-sacramento-biblioteca-das-coisas-empresta-bem-mais-que-livros/>. Acesso em: 01 Ago. 2016

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 Pontos**, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. 2003. 297f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CRISTOVÃO, Marcelo; FREVIER, Priscila. **Bibliotecas como coworkings, startup, incubadoras e investidores de negócios.** 2014. IN: Empreendebiblio.com. Disponível em: <http://empreendebiblio.com/bibliotecas-como-co-workings-startup-incubadoras-e-investidores-de-negocios/>. Acesso em: 3 ago. 2016.

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

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et al. **Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizational Knowledge Assessment (OKA)** In: Anais do II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20. Brasília. Consad, 2008. 21p.

Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/268/1/C2_TP_DIAGN%C3%93STICO%20DA%20GEST%C3%83O%20DO%20CONHECIMENTO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

IMAM, Jareen. **Check it out:** Florida university library to lend drones to students. 2014. In: Cable News Network, Inc. (CNN). Disponível em: <http://edition.cnn.com/2014/06/21/us/college-lends-drones-to-students/>. Acesso em: 23 Jul. 2016.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. São Paulo: Negócio, 2003.

MARAMALDO, Dirceu. **A estratégia para a competitividade:** administração para o sucesso. Produtivismo Artes Gráficas, 1989.

MARQUINA, Julián. **12 coisas que você pode fazer na biblioteca e nem sabia.** 2015. In: Bibliotecários Sem Fronteiras. Traduzido por Dora. Disponível em: <https://bsf.org.br/2015/08/04/12-coisas-que-voce-pode-fazer-na-biblioteca-e-nem-sabia/>. Acesso em: 29 jul. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Vinícius de. **Biblioteca humana quer que você deixe as aparências de lado.** 2016. In: Porvir, Inovações em Educação. Disponível em: <http://porvir.org/biblioteca-humana-quer-voce-deixe-aparencias-de-lado/>. Acesso em: 26 jun. 2016.

Agradecimentos: À Beatriz Guia, da Biblioteca do Inmetro, e Rosana Lima, então coordenadora do Centro de Informação e Documentação Helio Beltrão, do Instituto Brasileiro de Petróleo (Ibp), por minha introdução ao Grupo de Estudo Bibliotecas com Foco em Gestão do Conhecimento. À Simone Peixoto Maia, da Associação Riograndense de Bibliotecários, por suas observações, que me levaram a entender a proposição do modelo SECI como facilitador, também frente a outros instrumentos de avaliação de gestão do conhecimento.

Colaboração: Alexandre Passaes, engenheiro na Biblioteca do Inmetro, fez observações à redação deste trabalho. Rafaela Vieira, engenheira do Cetiqt, fez a revisão do *abstract*.