



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

*Centro de Ciências da Educação*

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**



**Michele Alves da Rocha**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS:  
O CASO DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVALI - SIBIUN**

**Florianópolis, 2010.**

**MICHELE ALVES DA ROCHA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS:  
O CASO DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVALI - SIBIUN**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia. Orientação de: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Damiani Costa.

**Florianópolis, 2010.**

R672g Rocha, Michele Alves da

Gestão do conhecimento em bibliotecas: o caso do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI – SIBIUN / Michele Alves da Rocha. – Florianópolis, 2010.

95 f. color.

Orientadora: Marília Damiani Costa.

Trabalho de conclusão de curso (graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, 2010.

1. Gestão do conhecimento. 2. Bibliotecas. 3. Diagnóstico de gestão do conhecimento. I. Costa, Marília Damiani. II. Título.

CDU 025:658.4038



Creative Commons: Atribuição Uso Não Comercial.  
Vedada a Criação de Obras Derivadas 3.0 Brasil License.

Acadêmica: Michele Alves da Rocha

Título: Gestão do conhecimento em bibliotecas: o caso do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI - SIBIUN

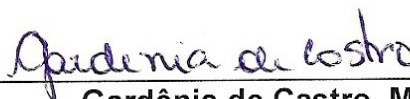
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota 10.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2010.




---

**Marília Damiani Costa, Doutora**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora Orientadora



---

**Gardênia de Castro, Mestre**  
Rede Metodista de Educação do Sul  
Membro da Banca Examinadora



---

**Sonali Paula Molin Bedin, Mestre**  
Instituto i3G  
Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que mesmo distante, sempre me apoiou e torceu por mim. Em especial à minha mãe, que nos momentos mais difíceis sempre teve uma palavra motivadora, me incentivando a ir adiante e nunca desistir.

Ao meu amor, meu companheiro Leonardo, que sofreu durante esses meses de TCC, aguentando meu mau-humor e inquietação, sempre me auxiliando em todos os momentos, não medindo esforços para me ajudar a concluir o trabalho final.

Aos colegas da UFRGS e UFSC que conheci durante esses cinco longos anos de curso.

Aos amigos, agradeço pelo carinho e compreensão nos momentos de ausência.

À professora Marília, pessoa maravilhosa que eu tive a sorte de ter como orientadora, agradeço pela paciência e dedicação durante esses dois últimos semestres.

*Todo saber e todo aumento de nosso saber, em vez de terminar em uma solução, dá antes início a nova dúvida. Aumentar o saber significa aumentar as dúvidas. E a cada resposta nova pergunta se segue.*

Hermann Hesse

## RESUMO

ROCHA, Michele Alves da. **Gestão do conhecimento em bibliotecas**: o caso do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI – SIBIUN. 2010. 95 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Este trabalho busca analisar a gestão do conhecimento nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN, identificando as necessidades de GC e descrevendo as práticas de GC nas bibliotecas em questão. É uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando o procedimento estudo de caso. Os dados foram coletados através de um instrumento para diagnóstico de GC em bibliotecas, proposto por Castro (2005), e engloba a gestão estratégica da biblioteca, os processos de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento, e os suportes organizacionais. Também foi realizada entrevista a fim de identificar as práticas de GC nas bibliotecas do SIBIUN. Os resultados apresentam a atual situação das bibliotecas do SIBIUN referente a iniciativas e práticas de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Bibliotecas. Diagnóstico de gestão do conhecimento.

## ABSTRACT

ROCHA, Michele Alves da. **Knowledge management in libraries:** the case of the UNIVALI Library Integrated System – SIBIUN. 2010. 92 f. Final Graduation Paper-library Science Course a, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

This academic work looks for analyze the knowledge management on UNIVALI Library Integrated System - SIBIUN, identifying KM requirements and describing KM rules on studied libraries. It is an describing and exploratory research, with a qualitative approach, using case studing procedure. The data were collected by KM diagnostic instrument in libraries, purpose by Castro (2005), and conglobate the strategic management in libraries, the identification processes, aquisition, development, sharing and knwoledge use besides organizational support. Also was done entervIEWS in order to identify the KM pratices in libraries on SIBIUN. The results shows the real situation of the SIBIUN libraries concerning to the knowledge management initiatives and pratices.

**Key words:** Knowledge management. Libraries. Knowledge management diagnostic.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do conhecimento .....	20
Figura 2: Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento.....	22
Figura 3: Mapeamento dos trabalhos sobre GC em bibliotecas no Brasil, por enfoques .....	27
Figura 4: Elementos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias.....	36
Figura 5: Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária .....	36

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento .	17
Quadro 2: Conceitos de dados, informação e conhecimento .....	18
Quadro 3: Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.....	23
Quadro 4: Práticas relacionadas a processos organizacionais facilitadores da gestão do conhecimento.....	24
Quadro 5: Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento.....	24
Quadro 6: Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias..	35
Quadro 7: Síntese dos modelos utilizados para a elaboração do instrumento de diagnóstico de GB em bibliotecas .....	38
Quadro 8: Requisitos de gestão estratégica da biblioteca.....	39
Quadro 9: Requisitos de identificação de conhecimento .....	40
Quadro 10: Requisitos de aquisição de conhecimento.....	41
Quadro 11: Requisitos de desenvolvimento de conhecimento .....	41
Quadro 12: Requisitos de compartilhamento de conhecimento.....	42
Quadro 13: Requisitos de uso do conhecimento.....	43
Quadro 14: Requisitos de cultura organizacional para o processo de gestão do conhecimento.....	44
Quadro 15: Requisitos de gestão de pessoas para o processo de gestão do conhecimento.....	44
Quadro 16: Requisitos de estrutura organizacional para o processo de gestão do conhecimento.....	45
Quadro 17: Requisitos de tecnologia da informação para o processo de gestão do conhecimento.....	46
Quadro 18: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da importância da GC – questão 1 .....	71
Quadro 19: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da identificação do conhecimento – questão 2 .....	72

Quadro 20: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da identificação do conhecimento – questão 3 .....	73
Quadro 21: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da aquisição do conhecimento – questão 4 .....	74
Quadro 22: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da aquisição do conhecimento – questão 5 .....	74
Quadro 23: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do desenvolvimento do conhecimento – questão 6.....	75
Quadro 24: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 7 .....	76
Quadro 25: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 8 .....	76
Quadro 26: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 9 .....	77
Quadro 27: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 10 .....	77
Quadro 28: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do uso do conhecimento.....	79
Quadro 29: Instrumento para diagnóstico de GC em bibliotecas.....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aplicação dos requisitos da gestão estratégica da biblioteca.....	54
Gráfico 2: Aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento.	56
Gráfico 3: Aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento .....	58
Gráfico 4: Aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento.....	60
Gráfico 5: Aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento.....	62
Gráfico 6: Aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento.....	64
Gráfico 7: Aplicação dos requisitos da cultura organizacional .....	66
Gráfico 8: Aplicação dos requisitos da gestão de pessoas.....	68
Gráfico 9: Aplicação dos requisitos da estrutura organizacional.....	69
Gráfico 10: Aplicação dos requisitos do processo da tecnologia da informação.....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Gestão do conhecimento</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1 Gestão do conhecimento nas organizações</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Práticas de gestão do conhecimento</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 Gestão do conhecimento em bibliotecas</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias .....	31
2.2.2 Diagnóstico de GC em bibliotecas.....	37
2.2.2.1 Gestão estratégica da biblioteca .....	38
2.2.2.2 Processo de gestão do conhecimento.....	39
2.2.2.3 Suportes organizacionais .....	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2 Delimitação da pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3 Técnicas de coleta e análise de dados</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4 Limitações da pesquisa</b> .....	<b>50</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Caracterização do SIBIUN</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2 Necessidades de GC no SIBIUN</b> .....	<b>52</b>
4.2.1 Gestão estratégica da biblioteca universitária .....	53
4.2.2 Processo de gestão do conhecimento.....	54
4.2.3 Suportes organizacionais .....	64
<b>4.3 Práticas de GC identificadas no SIBIUN</b> .....	<b>71</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>83</b>

<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO A – Instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo na era do conhecimento. A sociedade, antes industrial, voltada para a produção de bens tangíveis, agora se volta à produção de conhecimento. Lembra Tarapanoff (2001) que “a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.” Nessa nova sociedade, o conhecimento tornou-se o principal diferencial competitivo das empresas, onde as organizações que mais se destacam e geram receita são as que sabem utilizar esse ativo intangível de forma a apoiar as tomadas de decisões e agregar valor aos produtos e serviços por elas desenvolvidos ou prestados.

Nesse ambiente, a necessidade de velocidade para identificar e responder com eficácia às alterações do mercado reforçam a importância da gestão do conhecimento (GC) no processo de gestão das organizações atuais, que devem adotar métodos de formalização das experiências, conhecimentos e expertises, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, estimular a inovação e criar valor para seus clientes. A GC tornou-se imprescindível às organizações que desejam se manter atualizadas, criativas e inovadoras.

Entre essas organizações estão as bibliotecas, que cada vez mais estão adotando a cultura corporativa, tornando seus serviços mais competitivos (PANDA; MANDAL, 2006). Elas estão incorporando práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, antes condicionadas somente ao ambiente corporativo. As bibliotecas sempre tiveram o papel de adquirir, armazenar e disseminar conhecimentos, e com a aceleração constante da produção de informações e conhecimentos, os responsáveis por essas unidades de informação vêm buscando meios de fornecê-los aos usuários de maneira mais rápida com o auxílio das tecnologias da informação, que fornecem ferramentas facilitadoras aos processos de gestão do conhecimento.

De acordo com Jantz (2001), a gestão do conhecimento pode trazer significativas mudanças para a estrutura e cultura da biblioteca, assim como alterar e criar novas perspectivas e demandas para administradores e demais membros. Os bibliotecários devem utilizar práticas de gestão do conhecimento a fim de capturar e

utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos de seus funcionários e usuários, aumentando a eficiência e eficácia dos produtos e serviços da biblioteca.

Gestão do conhecimento em bibliotecas ainda é um tema pouco abordado na literatura corrente, entretanto, conforme afirma Jain (2007), bibliotecários sempre foram referência como gestores do conhecimento, e as bibliotecas como centros de conhecimento.

A gestão do conhecimento pode trazer muitos benefícios à organização onde a biblioteca está inserida, aos seus funcionários e aos usuários. As principais vantagens da gestão do conhecimento em bibliotecas, de acordo com Di Domenico, De Bona e Fernández (2003, p. 18), são:

- a) o encontro de uma diferenciação estratégica;
- b) a capacitação para produzir novos conhecimentos mediante a experiência, às aptidões e mudanças de atitude dentro da cultura organizacional da unidade de informação;
- c) a identificação e qualificação das fontes de conhecimento e capacitação para transferi-lo eficazmente;
- d) a medição dos resultados a partir dos dados, informação e conhecimento, dentro e fora da organização;
- e) o encurtamento do tempo de planejamento;
- f) a otimização dos processos, incrementando a produtividade dos serviços e produtos documentais;
- g) a utilização em maior grau dos recursos existentes dentro da biblioteca;
- h) a possibilidade de criação de um círculo virtuoso entre o aprendizado individual e o organizacional;
- i) a valorização do trabalho de profissionais e auxiliares;
- j) a criação de um vínculo entre os empregados e a biblioteca;
- k) a definição de sistemas e suportes para a tomada de decisões.

Diante dessas vantagens, torna-se clara a importância da implementação de de práticas de GC em bibliotecas, o que justifica a realização desse estudo, que poderá servir como incentivo ao desenvolvimento de programas de GC em bibliotecas.

Considerando-se a importância da gestão do conhecimento sobre os resultados dos produtos e serviços prestados pelas bibliotecas, será realizada esta pesquisa cuja questão principal será a seguinte:

**Em que medidas as práticas de GC desenvolvidas no SIBIUN atendem as suas necessidades de GC?**

Esta pesquisa tem como objetivo geral: analisar a gestão do conhecimento nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN.



São objetivos específicos desta pesquisa: a) identificar as necessidades de GC do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN; b) Descrever as práticas de GC identificadas nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN.

Através desta pesquisa espera-se estabelecer um diagnóstico das bibliotecas do SIBIUN quanto ao uso da gestão do conhecimento, identificar as práticas realizadas, assim como indicar uma possível melhoria dessas práticas.

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução, descrevendo os objetivos do estudo, assim como sua justificativa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando as origens da gestão do conhecimento, sua aplicação nas organizações e nas bibliotecas. Apresenta também os requisitos do instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, a caracterização e delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo aborda os resultados da pesquisa obtidos com a aplicação do instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas e com a entrevista.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões obtidas com a realização do trabalho. Logo após as conclusões, seguem-se as referências bibliográficas consultadas nesse estudo, o apêndice e o anexo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial que serviu como embasamento teórico do estudo, e está dividido em duas partes. A primeira parte aborda a gestão do conhecimento, apresentando os conceitos de GC e sua aplicação nas organizações, assim como suas práticas. A segunda parte trata da gestão do conhecimento em bibliotecas, GC em bibliotecas universitárias, e os elementos componentes do diagnóstico de GC em bibliotecas.

### 2.1 Gestão do conhecimento

De acordo com Sveiby (2001), a gestão do conhecimento tem pelo menos três origens, resultados de pesquisas desenvolvidas em diferentes partes do planeta (América do Norte, Ásia e Europa) com focos de pesquisas distintos. Nos Estados Unidos a GC surgiu no âmbito da Inteligência Artificial (AI). O problema com a AI era que a maioria dos seus sistemas se tornava obsoleta a cada 6 meses. Foi então que o contexto do conhecimento começou a ser avaliado na condução dos negócios, estivesse ele nas áreas de engenharia, desenho industrial, previsão do tempo, linhas de produção etc. Enquanto isso, no Japão, um grupo de pesquisadores, entre eles Nonaka e Takeuchi se ocupava desde o início dos anos 80 com os temas da inovação, além de um modo de acelerar o seu processo nas grandes corporações japonesas. Na Suécia, as preocupações com medições estratégicas, conduziram a formação de estratégias baseadas em competência, reconhecendo o conhecimento e a criatividade dos funcionários como o maior ativo de produção das empresas.

De acordo com Strauhs (2003), tem-se como evento referencial a primeira conferência sobre gestão do conhecimento na Universidade de Pardue, Indiana, Estados Unidos, em 1987. Os principais autores e suas obras publicadas nessa época são: Karl Erik Sveiby, que publicou *Know-How Company* em 1987; Debra M. Amidon, com o livro *Managing the Knowledge Asset into the 21 st Century* (1987); e Hiroyuki Itami, publicando *Mobilizing Invisible Assets*, também em 1987.

Desde então, diversos autores tem-se dedicado ao assunto gestão do conhecimento, apresentando vários enfoques, em diferentes épocas.

A seguir será apresentado um quadro de Castro (2005), baseado em Krücken-Pereira, Costa e Bolzan (2002), mostrando a evolução do tema na literatura, apresentado época, autores, focos e termos utilizados:

<b>ÉPOCA</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FOCO E TEMAS UTILIZADOS</b>
<b>Década de 80</b>	Porter	Conhecimento estratégico
	Nonaka e Takeuchi	Compartilhamento de conhecimentos
	Drucker	Sociedade do conhecimento
	Miskie	Documentação e treinamento como base para o conhecimento
	Senge	5ª disciplina: pensamento sistêmico
	Quinn	Inteligência organizacional
	Lipnack e Stamps	<i>Networking</i>
	Leonard-Barton	Aptidões estratégicas/conhecimento como inovação
	Nonaka e Takeuchi	Teoria da criação do conhecimento organizacional
	Murray e Myers	Contextualização e fatos sobre gestão do conhecimento
	Wigg	Métodos de GC/Gerência do conhecimento
	Sveiby	Ativos intangíveis
	Stewart	Capital humano, capital estrutural e capital cliente
	Edvinsson e Malone	Capital humano, capital estrutural, capital cliente e capital organizacional
<b>Década de 90</b>	Alle	Competência humana, estrutura interna, relação com o mercado, capital social, ambiente e valores
	Davenport e Prusak	Ecologia da informação Práticas do conhecimento
	Rowley	Definir gestão do conhecimento
	Choo	Organização do conhecimento
	Ruggles	Instrumento de GC
	Geus	Empresa viva
	Amidon	Conhecimento e inivação
	Von Krogh, Ichijo e Nonaka	Consolidação da teoria da criação do conhecimento organizacional
	Terra	Práticas gerenciais no processo de gestão do conhecimento
	Shin, Holden e Schmit	Fluxo de conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento
	Stollenwerk	Modelo genérico de gestão do conhecimento
<b>2000 em diante</b>	Bukowitz e Williams	Diagnóstico de gestão do conhecimento
	Probst, Raub e Romhardt	Aplicação de gestão do conhecimento com base na abordagem de “elementos construtivos”
	Kakabadse, Kakabadse e Kouzmin	Taxonomia de gestão do conhecimento
	Gartner Group	Cenário de gestão do conhecimento
	Pesquisadores diversos, nacionais e estrangeiros	Consolidação de conceitos, discussão interdisciplinar, difusão de conhecimentos, estudos de casos em inteligência organizacional e GC.

Quadro 1: Evolução da literatura científica relacionada à gestão do conhecimento  
Fonte: Castro (2005, p. 30)

### 2.1.1 Gestão do conhecimento nas organizações

Para entendermos a gestão do conhecimento nas organizações, é importante elucidar os conceitos sobre dados, informação e conhecimento, muitas vezes tidos como equivalentes. Cada um tem um espaço nas organizações, uma vez que é um processo cíclico a transformação de dados em informação, e esta em conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998), a distinção entre dados, informação e conhecimento é tão importante, que o sucesso ou fracasso da organização pode depender de saber de qual deles a organização precisa, com qual deles ela conta e o que se pode fazer ou não com cada um deles. Para os autores, dados, no contexto organizacional, são utilitariamente registros estruturados de transações, e servem de matéria-prima para a criação da informação, que, por sua vez, são os dados que fazem a diferença e tem significado. Já o conhecimento é uma mistura de experiência, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O quadro 3 apresenta os conceitos de dados, informação e conhecimento, de acordo com Davenport (1998):

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observação sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilmente estruturado;</li> <li>- Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>- Frequentemente quantificado;</li> <li>- Facilmente transferível.</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requer unidade de análise;</li> <li>- Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>- Exige necessariamente a medição humana.</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil estruturação;</li> <li>- Difícil captura em máquinas;</li> <li>- Difícil transferência.</li> </ul>

Quadro 2: Conceitos de dados, informação e conhecimento  
 Fonte: Davenport (1998, p. 18)

De acordo com Valentim (2002, p. 1), o conjunto 'dados, informações e conhecimento' tem sido importante fator de competitividade em diferentes tipos de organizações.

O papel do conjunto 'dados, informações e conhecimento' no processo de inteligência competitiva é fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade da organização. Estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer os dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não-estruturados para o negócio também são ações que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.”

Para sobreviver às acirradas competições do mercado, as organizações cada vez mais dependem da habilidade de transformar a informação em conhecimento, como base da concorrência, da tomada de decisão e da produção de novos produtos e serviços.

De acordo com Teixeira Filho (2000), o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações. Para o autor, o interesse das organizações se deve ao fato de o conhecimento estar muito associado à ação, pois o conhecimento é avaliado pelas decisões e ações que desencadeia.

Para Terra (2000, p. 21),

O conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior é o seu valor. O efeito depreciação funciona, portanto, de maneira oposta: a depreciação se acelera se o conhecimento não é aplicado. De fato, pode-se dizer que se não se está adquirindo conhecimento, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), baseando-se em Michael Polanyi (1966), afirmam que existem dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser formulado e comunicado. É formulado de acordo com a experiência de cada indivíduo. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo de conversão do conhecimento, dividido em quatro modos:

- Socialização: é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Essa conversão se dá por meio do compartilhamento do conhecimento tácito, através da observação, imitação ou prática.

- Externalização: é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo. O conhecimento é expresso na forma de analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos. De acordo com os autores, dentre os quatro modelos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- Combinação: modo de conversão do conhecimento que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os conhecimentos são trocados através de documentos, reuniões etc.
- Internalização: processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito.

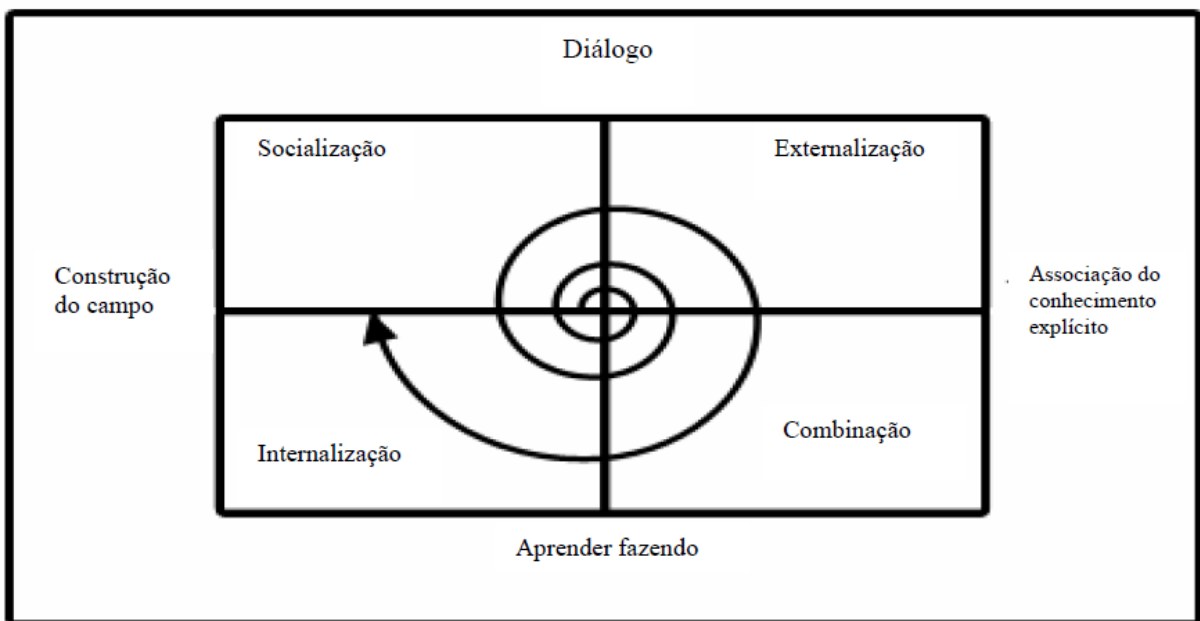


Figura 1: Espiral do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Para Angeloni (2008) o conhecimento de qualquer organização permanecerá nas cabeças das pessoas, e não pode ser facilmente codificado, estruturado e, principalmente, armazenado em suporte tecnológico, necessitando de relação direta com seus detentores. De acordo com Choo (2006), conhecimentos e experiências se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

Por isso a importância da aplicação de iniciativas de gestão do conhecimento na organização, pois a GC, de acordo com Valentim (2008),

[...] visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de idéias, a de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Para Teixeira Filho (2000, p.22), gestão do conhecimento “pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

Na concepção de Moresi (2001), a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos.

A gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. (ROSSATO, 2002).

Para Terra (2003), a gestão do conhecimento

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

Diante dos diversos conceitos de gestão do conhecimento, Angeloni (2008), conclui que a GC é o conjunto de processos que acontecem por meio da aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento, uso e mensuração do conhecimento na organização. De acordo com a autora, a soma dos conhecimentos de todos os empregados de uma empresa, é o seu ativo potencialmente mais importante; e “é preciso definir como os processos de gerar, organizar e distribuir o conhecimento darão sustentação a cada objetivo estratégico da empresa, transformando o valor potencial do ativo intangível – o conhecimento, em valor tangível – o desempenho.” (ANGELONI, 2008, p. 29).

A gestão do conhecimento está relacionada a diversas áreas, envolvendo diferentes conceitos e atividades de profissionais de diversas áreas, conforme mostra o quadro de Carvalho, Souza e Loureiro (2002).

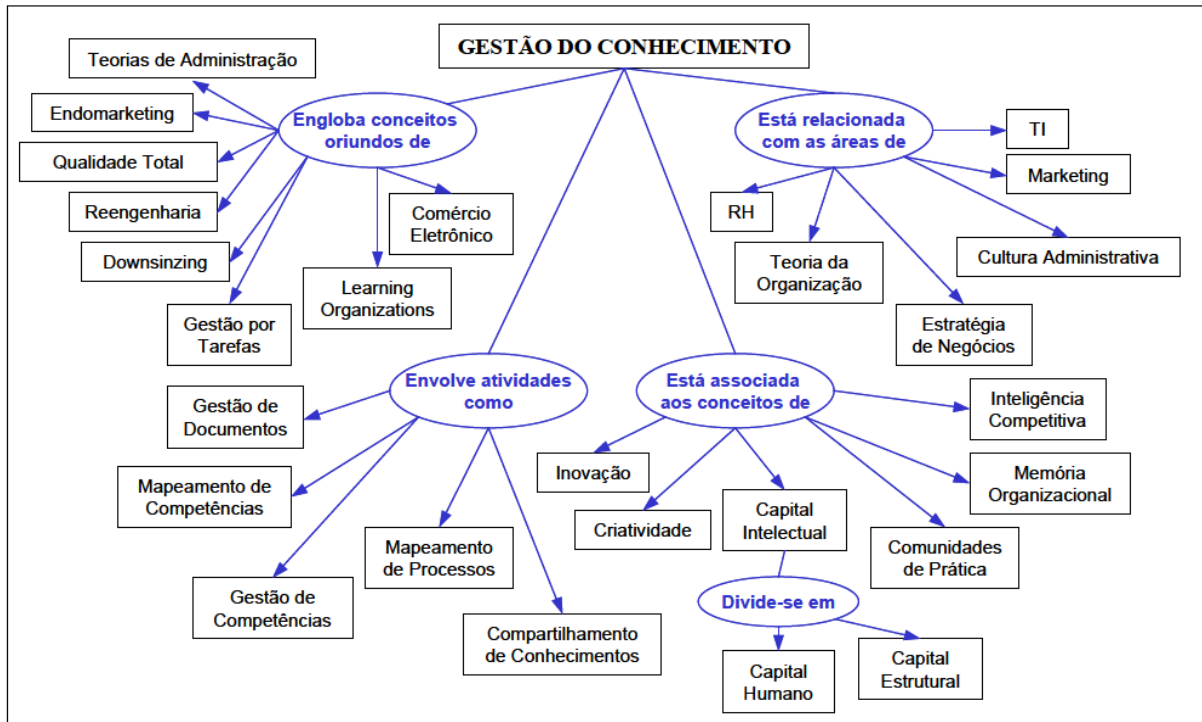


Figura 2: Mapa conceitual sobre gestão do conhecimento  
 Fonte: Carvalho, Souza e Loureiro (2002)

### 2.1.2 Práticas de gestão do conhecimento

Reconhecendo a importância da gestão do conhecimento no desempenho e sucesso das empresas, várias organizações vêm adotando práticas de GC. Para Batista et al. (2005), as práticas de GC aplicadas nas organizações podem ser classificadas em três categorias:

- Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.
- Práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos organizacionais funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração. (BATISTA et al., 2005, p.12)

Nos quadros a seguir são elencadas as principais práticas relativas à gestão de recursos humanos, a estruturação dos processos organizacionais facilitadores da gestão do conhecimento e à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, com base em Batista et al. (2005).



<b>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</b>	
<b>Fóruns/Listas de discussão</b>	São espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
<b>Comunidades de prática ou Comunidades de Conhecimento</b>	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.
<b>Educação corporativa</b>	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
<b>Narrativas</b>	São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
<b>Mentoring e Coaching</b>	O <i>mentoring</i> é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O <i>coaching</i> é similar ao <i>mentoring</i> , mas o <i>coach</i> não participa da execução das atividades.
<b>Universidade corporativa</b>	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Quadro 3: Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos  
 Fonte: Elaborado com base em Batista et al. (2005)

<b>Práticas relacionadas a processos organizacionais facilitadores da gestão do conhecimento</b>	
<b>Melhores Práticas</b>	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
<b>Benchmarking interno e externo</b>	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.
<b>Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de Conhecimentos</b>	Este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
<b>Sistemas de inteligência organizacional</b>	Também conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
<b>Mapeamento ou auditoria do conhecimento</b>	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
<b>Sistema de gestão por</b>	Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada

<b>competências</b>	nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
<b>Banco de competências organizacionais</b>	Trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
<b>Banco de competências individuais</b>	Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas; também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas.
<b>Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis</b>	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.

Quadro 4: Práticas relacionadas a processos organizacionais facilitadores da gestão do conhecimento

Fonte: Elaborado com base em Batista et al. (2005)

<b>Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento</b>	
<b>Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets</b>	Este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.
<b>Sistemas de <i>workflow</i></b>	São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
<b>Gestão de conteúdo</b>	É a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</b>	Trata-se de prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Quadro 5: Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento  
Fonte: Elaborado com base em Batista et al. (2005)

Carvalho (2008), cita o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), que, a fim de garantir a continuidade de seus serviços, desenvolve práticas de gestão do conhecimento desde 2000. As práticas relacionadas à gestão de recursos humanos no Serpro são: educação corporativa, através da capacitação de empregados em cursos de pós-graduação em Gestão Estratégica e Inteligência Empresarial, implementação de cursos à distância para os funcionários, coordenação de mestrado e doutorado na empresa; Universidade Corporativa Serpro- UniSerpro.

Entre as práticas referentes à área de processos estão: gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis, através da definição da Política de Propriedade Intelectual do Serpro.

No que diz respeito às práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento no Serpro, podemos citar a criação do portal corporativo Serpro.

Oliveira e Neves (2008) relatam o caso da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que desenvolveu várias práticas de gestão do conhecimento. Fazem parte das práticas referentes à gestão de pessoas a implantação da Universidade Corporativa, e a Educação Corporativa, através da formação e aperfeiçoamento de pesquisadores e técnicos.

Entre as práticas relativas aos processos organizacionais está o Banco de Boas Práticas, para coletar, organizar, armazenar e difundir as experiências reais e concretas, para que possam ser utilizadas por unidades organizacionais internas ou por colaboradores externos na solução de problemas e necessidades do dia-a-dia.

Quanto às práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, está a implantação do Portal Embrapa.

Terra (2000) relata o caso da WEG S/A, empresa especializada na fabricação e comercialização de motores elétricos, transformadores, geradores e tintas, que adotou várias práticas de GC, baseadas essencialmente em sistemas de informação, com foco na gestão de conteúdos. Entre as principais ferramentas utilizadas estão: biblioteca de normas técnicas internas WEG, que contem em torno de 5 mil normas classificadas conforme os seguintes tipos de documentos: procedimento, especificação, padronização, métodos de ensaio, terminologia, simbologia e classificação, que está disponível via meio eletrônico; biblioteca de atividades de P&D e trabalhos de tecnologias: registro de uma gama de conhecimentos tecnológicos, frutos da experiência, experimentação, criação, captação e recuperação de tecnologia; banco de dados de característica de desempenho de produtos: registros obtidos por intermédio dos laboratórios de ensaios da empresa; (Relatórios para a gestão da qualidade (Relatórios de Não-conformidades e de Ação Corretiva de Produtos em Fabricação, Sistemas de Custos de Qualidade, Relatórios Estatísticos de Refugos e Recuperações; Relatórios de Estatísticas de Campo).

Este elenco de práticas identificadas na literatura corrente servirá de subsídio para identificar e analisar as práticas de GC no SIBIUN.

## **2.2 Gestão do conhecimento em bibliotecas**

As bibliotecas atuam como intermediadoras de informação e conhecimento, adquirindo, organizando e disseminando o conhecimento adequado a quem precisa dele. Como afirma Shanhong (2000, p. 1),

As funções convencionais de uma biblioteca são de coletar, processar, disseminar, armazenar e utilizar informação documental para proporcionar serviços para a sociedade. Na era da economia do conhecimento, a biblioteca se tornará a casa-do-tesouro do conhecimento humano, participando na inovação do conhecimento, e tornando-se um importante elo na corrente da inovação.

As bibliotecas são organizações do conhecimento, onde grande quantidade de conhecimento é criado regularmente durante o desempenho das atividades ligadas aos seus produtos e serviços de informação.

Para Townley (2001), em alguns aspectos importantes, gestão do conhecimento é apenas colocar um novo nome às coisas que os bibliotecários têm feito por séculos. Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010) afirmam que para muitos bibliotecários, a gestão do conhecimento não é um fenômeno novo, já que a organização e o compartilhamento do conhecimento sempre foram os principais focos dos bibliotecários. De acordo com os autores, muitos consideram a gestão do conhecimento apenas uma expressão nova, já que há mais de 50 anos atrás, Butler (1951) observou que os bibliotecários têm a responsabilidade para a promoção da sabedoria do indivíduo e da comunidade. Escrita pouco mais de uma década depois, Jesse Shera (1965) definiu a Biblioteconomia em termos da gestão do conhecimento humano.

Mesmo sendo um assunto antigo para a Biblioteconomia, os primeiros estudos nessa área são recentes. De acordo com Costa, Castro (2004), há registros de trabalhos e estudos sobre GC em bibliotecas desde 2000 em diversos países, sendo que no Brasil os primeiros trabalhos sobre o tema surgiram em 2001.

Um mapeamento realizado por Costa, Castro e Rostirolla (2006), registra os trabalhos sobre gestão do conhecimento em bibliotecas realizados no Brasil.

A figura 2 registra o mapeamento sobre GC em Bibliotecas no Brasil por enfoques, de acordo com Costa, Castro e Rostirolla (2006).

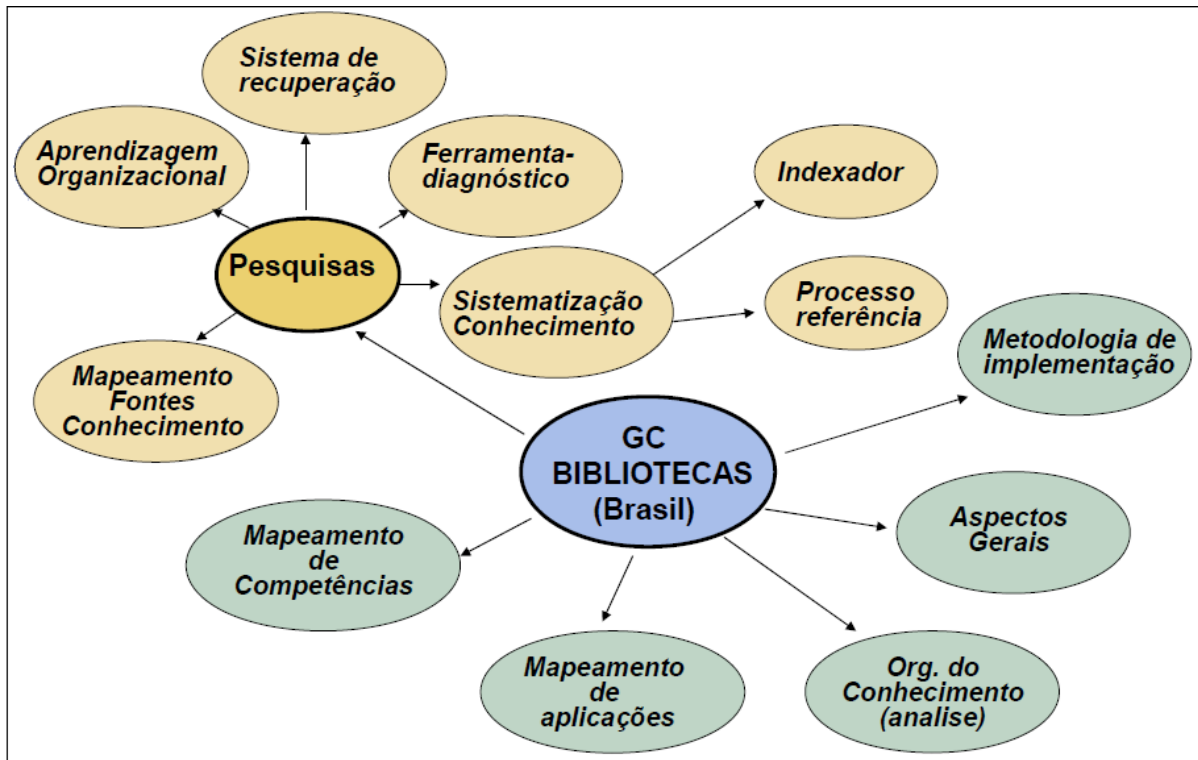


Figura 3: Mapeamento dos trabalhos sobre GC em bibliotecas no Brasil, por enfoques  
Fonte: Costa, Castro e Rostirolla (2006)

Dentre os principais enfoques ligados à GC em bibliotecas no Brasil destacam-se:

**a) aspectos gerais:** Dudziak (2002) e Dudziak, Villela e Gabriel (2002, 2003) tratam dos aspectos gerais da GC em bibliotecas e apresentam uma metodologia de implementação de GC neste tipo de unidade de informação.

**b) mapeamento de aplicações:** Costa e Castro (2004), por sua vez, mapeiam as aplicações de GC em bibliotecas na literatura internacional e nacional com foco em bibliotecas universitárias;

**c) mapeamento de competências:** é enfocado por Plaza et al. (2003), voltado para o ambiente interno, e por Messina-Ramos (2003); Messina-Ramos e Ferreira (2004) voltados para o mapeamento de conhecimentos no ambiente externo da unidade de informação. Plaza et al. (2003) abordam o mapeamento de competências do corpo técnico que atua no Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP).

Messina-Ramos (2003) e Messina-Ramos e Ferreira (2004) tratam do mapeamento de competência realizado pela Biblioteca da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) para facilitar a localização de especialistas. Por meio de um formulário *online* torna-se possível à geração de um catálogo de fontes de conhecimento, facilitando o acesso e compartilhamento do conhecimento e *expertises* existentes na instituição;

**d) proposta de diagnóstico:** Castro (2005) e Costa e Castro (2005) apresentam uma proposta de diagnóstico para GC em bibliotecas universitárias. O instrumento foi desenvolvido a partir da análise de modelos genéricos de gestão do conhecimento identificados na literatura, envolve a gestão estratégica, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais de bibliotecas universitárias. Este diagnóstico foi aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina (BC/UFSC);

**e) mapeamento do conhecimento organizacional:** sobre esse sub-tema estão os trabalhos de Matias (2003), Rubi (2004), Sarmento (2006) e Rostirolla (2006).

Matias (2003) apresenta um modelo de gestão do conhecimento baseado no uso de Sistemas de Recuperação de Informação - SRI em bibliotecas universitárias, cujo objetivo principal é a adaptação das interfaces aos usuários, tarefas e contextos.

Rubi (2004) trata do conhecimento dos indexadores, sendo este um elemento fundamental para estabelecimento de políticas de indexação. Sarmento (2006) mapeia as fontes de informação e conhecimento das unidades de informação jurídica que atuam com o processo judicial, abordando o caso do Serviço de Documentação do Tribunal do Trabalho da 4ª região.

Rostirolla (2006) propõe a sistematização do conhecimento envolvido no processo de referência desenvolvido em bibliotecas universitárias, partindo de um modelo genérico de GC e adequando-o ao contexto de uma unidade de informação, neste caso, a Biblioteca da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), em Santa Catarina

**f) bibliotecas como organizações do conhecimento:** Duarte e Silva (2004) e Duarte et al. (2005) desenvolveram estudos que procuraram identificar as características da biblioteca universitária como organização do conhecimento, tomando por parâmetro um modelo de organizações do conhecimento e aplicando-o

em bibliotecas universitárias do Estado da Paraíba: Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba (BC/UFPB) Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ).

Para Shanhong (2000), os principais enfoques da gestão do conhecimento em bibliotecas são:

a) gestão da novidade do conhecimento: expansão dos campos de investigação teóricos e práticos da biblioteconomia e ciência da informação, melhorias técnicas e inovação organizacional;

b) gestão da difusão do conhecimento: criação dos próprios recursos da biblioteca, elevando a qualidade dos produtos e serviços;

c) gestão da aplicação do conhecimento: promoção de serviços que facilitem a aquisição de conhecimento (bibliotecários e usuários);

d) gestão de recursos humanos: investimento na formação de pessoas de talento e altamente qualificadas para revitalizar o ambiente da biblioteca.

Townley (2001), afirma que os principais objetivos da gestão do conhecimento nas bibliotecas são: promover a troca de conhecimento entre o pessoal da biblioteca, reforçar a consciência e habilidades de inovação, elevar o entusiasmo das pessoas, possibilitar a aprendizagem e transformar a biblioteca em uma organização de aprendizagem. O autor também afirma que a gestão do conhecimento é uma forma de desenvolver e aplicar os conhecimentos organizacionais necessários para melhorar as operações da biblioteca e, em última análise, a eficácia da biblioteca.

Maponya (2004), acredita que o objetivo básico da gestão do conhecimento em bibliotecas é aproveitar a disposição dos conhecimentos que podem ajudar os bibliotecários a realizar suas tarefas com mais eficiência e eficácia.

Para Clarke (2004), através de práticas de GC, os conhecimentos dos colaboradores devem ser capturados e disponibilizados, a fim de auxiliar as atividades dos bibliotecários, aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Wen (2005) e Aswath e Gupta (2009), acreditam que a meta da GC em bibliotecas é fazer pleno uso dos conhecimentos existentes na organização, para aumentar a produtividade e eficiência operacional de forma a construir uma vantagem competitiva para a biblioteca.

Subramanian (2007) afirma que, com o auxílio das tecnologias da informação, a gestão do conhecimento contribui com o aumento da eficiência operacional nas

bibliotecas. De acordo com o autor, o objetivo maior da gestão do conhecimento é fornecer aos usuários uma variedade de serviços de qualidade a fim de melhorar a comunicação, o uso e a criação de conhecimento.

Para Costa, Castro e Rostirolla (2006, p. 4), em síntese, GC em bibliotecas e unidades de informação visa:

- a) reforçar os conhecimentos dos profissionais que atuam no processo de coleta, tratamento e disseminação de informação, com vistas a auxiliar o processo de construção do conhecimento de cada um dos usuários desta organização;
- b) aprofundar os conhecimentos sobre usuários e desenvolver novos serviços de informação capaz de atender suas necessidades;
- c) compartilhar o conhecimento sobre fontes e estratégias de informação com os profissionais que atuam na organização;
- d) dar vida à memória da organização como recurso para aprimoramento das atividades desenvolvidas na organização;
- e) transformar esta unidade em uma organização de aprendizagem, em constante evolução.

Embora a maioria dos bibliotecários afirme estar consciente da importância da gestão do conhecimento em bibliotecas e demais unidades de informação, Roknuzzaman e Umemoto (2009), dizem que existem muitos obstáculos na aplicação de práticas de GC nesses ambientes. De acordo com os citados autores, os principais obstáculos são os seguintes:

a) relutância dos bibliotecários em adotar práticas de GC: muitos bibliotecários relutam em adotar práticas de GC, devido à sua mentalidade tradicional;

b) falta de compreensão dos conceitos de CG: vários bibliotecários não possuem muita percepção do que é gestão do conhecimento, e quais os benefícios que a aplicação da GC pode trazer à biblioteca;

c) falta de recursos: tanto financeiros quanto humanos;

d) falta de uma cultura de captura e compartilhamento do conhecimento: os bibliotecários são ativos e eficientes na aquisição da informação impressa ou digital, mas não estão familiarizados com o compartilhamento de conhecimentos tácitos, incorporados na experiência, talento e intuição dos funcionários da biblioteca;

e) falta de colaboração e parceria entre bibliotecas: um projeto de GC bem sucedido requer uma forte parceria de colaboração com outras bibliotecas. A maioria das bibliotecas mantêm programas de colaboração e intercâmbio de materiais, não de práticas de gestão do conhecimento.



Bishop (2001) argumenta que a gestão do conhecimento requer uma mistura de competências técnicas, organizacionais e interpessoais. Teng e Hawamdeh (2002), resumiram as habilidades necessárias para o profissional bibliotecário em um ambiente de conhecimento:

- ter conhecimentos em TI, sabendo fazer uso da tecnologia apropriada para captura, armazenamento e difusão das informações e conhecimentos ao público-alvo, e saber como traduzir esse conhecimento em um banco de dados central para funcionários da organização;

- ter uma mente afiada e analítica;

- ser inovador e inquisidor;

- permitir a criação de fluxo de conhecimento e comunicação dentro da organização e entre o pessoal e públicas usuários.

De acordo com Sarrafzadeh, Martin, Hazeri (2010), a maioria dos bibliotecários tem uma atitude positiva em relação à gestão do conhecimento nas bibliotecas, não apenas porque isso ajuda a aproximar e a divulgar a biblioteca na organização onde está inserida, mas também porque a GC auxilia a sobrevivência da biblioteca, em um ambiente cada vez mais desafiador. Os autores afirmam ainda que, embora haja alguns indicadores da participação de bibliotecas na aplicação de práticas de GC (por meio de atividades como desenvolvimento de intranets, repositórios institucionais, emprego de tecnologias da web 2.0 no compartilhamento de conhecimentos), os responsáveis pelas bibliotecas ainda estão em fase inicial de compreender as aplicações potenciais da gestão do conhecimento.

### **2.2.1 Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**

As universidades como qualquer outra organização, têm sua maneira de criar, adquirir, interpretar, transformar, recuperar e disseminar seu conhecimento. A matéria prima da universidade é o conhecimento, e a biblioteca universitária é o lugar onde ele é armazenado, organizado, processado e difundido. Portanto, o valor estratégico é evidente. Da gestão mais ou menos eficaz desse serviço derivará o maior ou menor aproveitamento de sua matéria prima (o conhecimento), e, portanto, de sua produtividade e rentabilidade acadêmica, docente e investigadora (GARCIA DE LAS BAYONAS, 2007).

No mundo dinâmico de bibliotecas acadêmicas, nenhuma biblioteca terá sucesso por muito tempo quando não está gerenciando seu recurso mais valioso, seu conhecimento, o mais eficazmente possível (TOWNLEY, 2001, p. 49).

Para Duarte e Silva, (2004), a biblioteca universitária é órgão que promove a aprendizagem, na medida em que proporciona a informação organizada e a geração de novos conhecimentos e, portanto, pode ser vista como uma organização inteligente ou organização do conhecimento. A organização do conhecimento, de acordo com Choo (2006, p. 30), é “a organização capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões”.

De acordo com Duarte, Paiva e Silva (2007, p. 73),

Na sociedade atual, as unidades de informação apresentam-se como importantes fontes organizadoras e aglutinadoras de informação. Dentre as unidades existentes, destaca-se a Universidade, como uma organização que promove a formação para a vida e para o mercado de trabalho e, em sua ambiência, destacam-se as Bibliotecas Universitárias como um espaço democratizador do acesso e do uso dessas informações. Ambas, caracterizando-se como organizações centradas no conhecimento.

As universidades e as suas bibliotecas universitárias são estratégicas, pois contribuem para aumentar a capacidade das nações de gerar conhecimento e convertê-lo em vantagens competitivas, o que representa riqueza e crescimento (DIB, 2006).

Para Garcia de las Bayonas (2007), a biblioteca universitária deve se impor como motor da universidade e encontrar o seu lugar como instituição e ferramenta do conhecimento dentro da universidade e da sociedade.

De acordo com Ahumada Figueroa e Bustos Gonzales (2007), as bibliotecas universitárias podem ser vistas como geradoras de conhecimento, onde esse conhecimento é transformado em aprendizado e fica registrado como informação, desempenhando um importante papel na aprendizagem, na docência e na pesquisa acadêmica.

Para García de las Bayonas (2007), uma gestão do conhecimento eficiente nas bibliotecas universitárias deve-se aproveitar todos os conhecimento tácitos e explícitos, individuais e organizacionais, internos e externos às bibliotecas, através das seguintes ações:

- a) estabelecer uma cultura corporativa de compartilhamento do conhecimento;

- b) melhoria do controle da produção científica da universidade, tanto das teses e dissertações como dos arquivos abertos;
- c) criação de repositórios ou bases de dados de conhecimento;
- d) máxima explicitação do conhecimento tácito, por meio de intranets corporativas, manuais e ferramentas para compartilhar o conhecimento entre os funcionários da biblioteca;
- e) maior proteção da imagem corporativa, do trabalho em colaboração a nível institucional da universidade, a nível local, nacional e internacional;
- f) desenvolvimento das competências dos funcionários da biblioteca, através de processos seletivos eficientes e formação de acordo com as competências necessárias para o desempenho das funções.

De acordo com Raja, Ahmad e Sinha (2009), o principal objetivo da gestão do conhecimento é garantir que a informação certa seja entregue a pessoa adequada, a tempo de tomar a decisão mais apropriada. Na biblioteca universitária, os objetivos da GC são os seguintes:

- promover a coleção, o processamento, o armazenamento e a distribuição do conhecimento;
- promover a pesquisa científica;
- promover o relacionamento entre biblioteca e usuários;
- proteger os direitos de propriedade intelectual, na era da tecnologia da informação;
- criar repositórios do conhecimento e controlar o conhecimento como um recurso estratégico;
- organizar o conhecimento e melhorar a pesquisa. (RAJA; AHMAD; SINHA, 2009, p. 2)

O quadro 3 apresenta um levantamento dos trabalhos sobre gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias desenvolvidos no Brasil e no exterior.

AUTOR	ENFOQUE	ANO
SHANHOG	Tipos de abordagens para a gestão do conhecimento em bibliotecas	2000
CROWLEY	Discute o futuro das bibliotecas universitárias e o papel do bibliotecário no futuro, apresentando possibilidades em função de seu conhecimento tácito	2001
JANTZ	Instrumento, chamado de base de dados de conhecimento comum (CKDB), da Biblioteca New Brunswick na Universidade Rutgers, para facilitar o gerenciamento e alocar o conhecimento formal dos bibliotecários	2001
TOWNLEY	Aplicação de Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias discute as semelhanças e diferenças entre Gestão do Conhecimento e práticas nas bibliotecas universitárias	2001
DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL	Fatores que possibilitam desenvolver sistemas de gestão do conhecimento no âmbito da biblioteca universitária	2002/ 2003
McMANUS; LOUGHRIDGE	Identifica por meio de entrevistas com profissionais da informação que trabalham em bibliotecas universitárias e outros profissionais,	2002

	que fatores como a cultura e a estrutura organizacional são os principais motivos da GC ter tido ainda pouco impacto nas universidades da Inglaterra, e mais especificamente, nas suas bibliotecas	
<b>TENG; HAWAMDH</b>	As práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela National Library Board (NLB) para a melhoria dos serviços e processos das bibliotecas públicas de Cingapura	2002
<b>BRANIN</b>	Projeto de banco de conhecimento na Universidade do Estado de Ohio. Esse banco de conhecimento tem como objetivo armazenar toda a produção científica da instituição	2003
<b>MATIAS</b>	Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade	2003
<b>PLAZA (Coord)</b>	Sistema de Bibliotecas da universidade de São Paulo (SIBI/USP): projeto focado na gestão de competências de seu corpo técnico por intermédio de propostas de plano de carreira e do seu perfil profissional	2003
<b>CLARKE</b>	Descreve a utilização do “Manual do Secretariado” pela biblioteca central da University of the West Indies, que identifica as <i>expertises</i> adquiridas pelos funcionários no curso de seu trabalho e possui uma compilação de manuais e treinamentos de funcionários. Conta a evolução do manual para o meio eletrônico	2004
<b>COSTA; CASTRO</b>	Apresentar e discutir as aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias, a partir das iniciativas registradas na literatura corrente na área (nacional e internacional), com vistas à otimização de propostas para esse seguimento no Brasil	2004
<b>DUARTE; SILVA</b>	Identificar características das Bibliotecas da universidade Federal da Paraíba e do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ) como organização do conhecimento, utilizado-se como parâmetro um Modelo Alternativo de Organização do Conhecimento	2004
<b>GANDHI</b>	Explora como a gestão do conhecimento tem sido aplicada ao trabalho de serviço de referência nas bibliotecas universitárias	2004
<b>LAMONT</b>	Discute a pouca utilização de ferramentas e softwares de gestão do conhecimento por bibliotecas, mostrando novas soluções em software que podem auxiliar as bibliotecas nos processos de gestão do conhecimento	2004
<b>MAPONYA</b>	Relata os resultados de um estudo de caso conduzido para estabelecer formas como os bibliotecários universitários da Universidade de Natal, das bibliotecas de Pietermaritzburg, poderiam adicionar valor aos seus serviços, engajando-se com a gestão do conhecimento	2004
<b>MESSINA-RAMOS; FERREIRA</b>	Proposta de um modelo de mapeamento de competências por meio de um formulário que permitirá a construção de um catálogo para localizar pessoas, fontes de conhecimento, por meio de suas competências presentes no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais- SB/UFMG	2004
<b>WHITE</b>	Foca os elementos de gestão do conhecimento no ambiente universitário, e traça a necessidade de compreender a gestão do conhecimento na estratégia da biblioteca para reter know-how em benefício de seu pessoal e usuários	2004
<b>CASTRO</b>	Apresenta a proposta de um instrumento de diagnóstico para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	2005
<b>ROSTIROLLA</b>	Apresenta uma proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária	2006
<b>DIB</b>	Propõe a reestruturação da Biblioteca Universitária, transformando-a em unidade de negócio em informação - UNInf, visando a ampliar seu foco de atuação, adotando uma postura dinâmica e proativa, mantendo, contudo, o objetivo principal: apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade.	2006

<b>JAIN</b>	Investiga as práticas de GC em bibliotecas universitárias da África do Sul e do leste da África	2006
<b>GARCIA DE LAS BAYONAS</b>	Analisa a situação e implementação de programas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias da Comunidade Valenciana	2007
<b>DUARTE; PAIVA; SILVA</b>	Discute a aplicação de um modelo conceitual para a gestão do conhecimento científico em bibliotecas universitárias, tomando-se por base um modelo de gestão do conhecimento organizacional	2007
<b>AHUMADA FIGUEROA ; BUSTOS GONZALES</b>	Discute a gestão da informação, gestão conhecimento e aprendizagem organizacional no sistema de bibliotecas da Pontifícia Universidade Católica de Valparaíso	2007
<b>RAJA; AHMAD; SINHA</b>	Destaca a tecnologia da informação e os sistemas automatizados como facilitadores da implementação de práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias	2008
<b>PARIROKH; DANESHGARI; FATTAHI</b>	Analisa o papel dos usuários das bibliotecas universitárias na criação e compartilhamento do conhecimento, baseado no conhecimento sobre os usuários, conhecimento dos usuários e conhecimento para os usuários	2009
<b>ASWATH, GUPTA</b>	Destaca a Intranet como uma das principais ferramentas de GC. O estudo explora a viabilidade dos serviços oferecidos através de serviços de Intranet nas bibliotecas universitárias do estado de Karnataka e Jammu e Caxemira.	2009
<b>PIFFER</b>	Descreve a atuação de bibliotecários na prática da gestão do conhecimento em instituições públicas e privadas no Brasil	2009
<b>ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA</b>	Apresenta uma proposta para promover um ambiente propício ao compartilhamento de informação e conhecimento entre os servidores do Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná (UFPR)	2010

Quadro 6: Mapeamento de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Fonte: Atualizado a partir de Castro (2005)

No Brasil, dois trabalhos de pós-graduação em Ciência da Informação destacam-se sobre o tema gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Ambos os trabalhos foram realizados no Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Castro (2005) propõe um diagnóstico para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. A autora propõe um diagnóstico com requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias, tendo como elementos a gestão estratégica da biblioteca, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais.

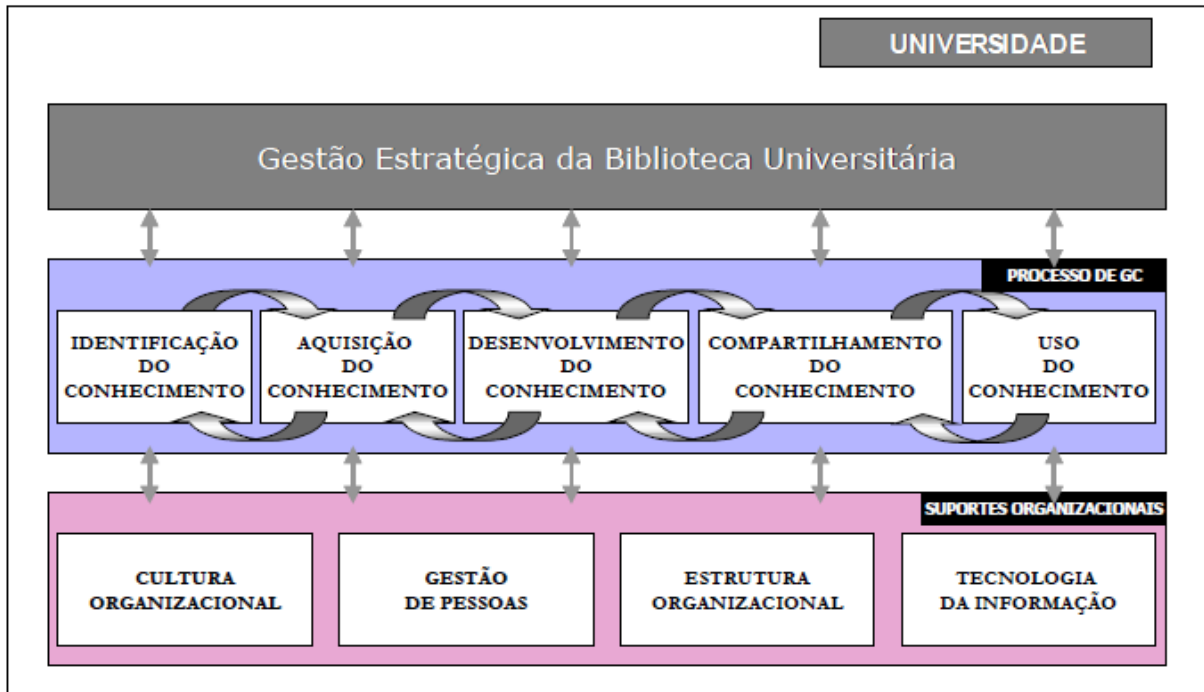


Figura 4: Elementos básicos para a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias  
Fonte: Castro (2005)

Já Rostirolla (2006), analisa o processo de referência de uma biblioteca universitária, na perspectiva da gestão do conhecimento, e propõe uma sistematização do conhecimento sobre o processo de referência dessa biblioteca.

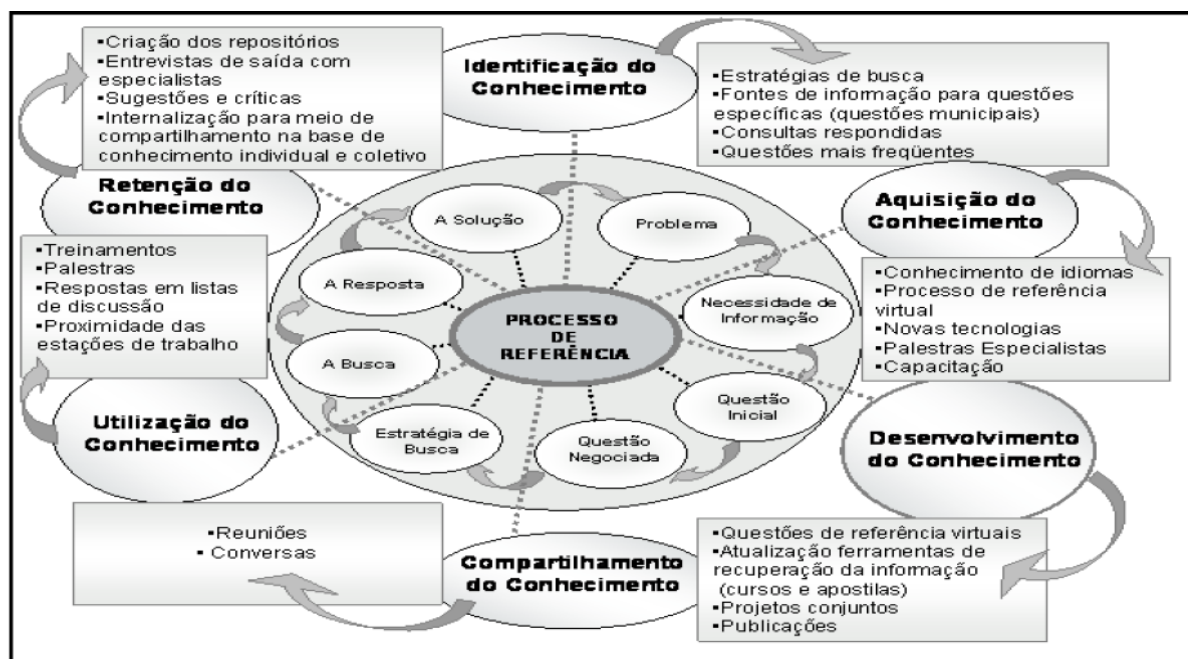


Figura 5: Proposta de sistematização do conhecimento sobre o processo de referência de uma biblioteca universitária  
Fonte: Rostirolla (2006)

O modelo de diagnóstico, proposto por Castro (2005) será o utilizado nesta pesquisa para diagnosticar as necessidades de GC do SIBIUN, e as propostas de sistematização de conhecimentos proposta por Rostirolla (2006) poderão orientar práticas de GC a serem adotadas no SIBIUN.

### 2.2.2 Diagnóstico de GC em bibliotecas

O instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas criado por Castro (2005) foi o único encontrado na literatura pesquisada. Tal instrumento foi elaborado baseado em três modelos de gestão do conhecimento, apresentados por Terra (2000), Stollenwerk (2001), e Probst, Raub e Romhardt (2002).

MODELO	AUTOR	COMPONENTES DO MODELO	ELEMENTOS SELECIONADOS PARA O DIAGNÓSTICO
<b>Modelo de GC com base nas dimensões da prática gerencial</b>	Terra (2000)	Dimensões: Fatores estratégicos e o papel da alta administração, Cultura e valores organizacionais, Estrutura organizacional, Administração de recursos humanos, Sistemas de informação, Mensuração de resultados e Aprendizado com o ambiente.	Gestão estratégica da BU. Cultura organizacional. Estrutura organizacional. Gestão de pessoas.
<b>Modelo genérico de gestão do conhecimento</b>	Stollenwerk (2001)	Processo de GC: Identificação, Captura, Seleção e validação, Organização e armazenagem, Compartilhamento, Aplicação, Criação do conhecimento. Facilitadores: Liderança, Cultura organizacional, Medição e recompensa (avaliação), Tecnologia de informação.	Processos de GC: Identificação, Compartilhamento. Suportes organizacionais: Liderança, Cultura organizacional, Tecnologia de informação.
<b>Modelo dos elementos construtivos da gestão do</b>	Probst, Raub e Romhardt (2002)	Elementos construtivos: Metas de conhecimento, Identificação do conhecimento, Aquisição do conhecimento, Desenvolvimento do conhecimento, Compartilhamento e distribuição	Processos de GC: Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento e Uso do conhecimento.



<b>conhecimento</b>	do conhecimento, Uso do conhecimento, Preservação do conhecimento, Avaliação do conhecimento.
---------------------	---

Quadro 7: Síntese dos modelos utilizados para a elaboração do instrumento de diagnóstico de GB em bibliotecas

Fonte: Castro (2005)

Esses modelos enfatizam os processos relacionados à aplicação de gestão do conhecimento no ambiente empresarial, sendo adaptados por Castro para a aplicação no ambiente das unidades de informação.

De acordo com a autora “esse instrumento permite a identificação de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, embasando as discussões sobre como aplicar gestão do conhecimento em bibliotecas.”

Os requisitos do instrumento estão ligados à gestão estratégica da biblioteca, aos processos de gestão do conhecimento e aos suportes organizacionais.

#### 2.2.2.1 Gestão estratégica da biblioteca

De acordo com Castro (2005), a gestão da biblioteca e os seus responsáveis têm uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização.

Referente à gestão estratégica da biblioteca, Castro (2005, p. 101) afirma que

O papel a ser desempenhado pela gestão da biblioteca universitária é papel estratégico, no sentido de constantemente trabalhar a organização para que possa atender as necessidades da gestão do conhecimento, e garantir a manutenção do alinhamento da gestão do conhecimento com as estratégias organizacionais.

Um importante instrumento da gestão estratégica da biblioteca é o planejamento estratégico, pois auxilia a biblioteca no alcance dos objetivos, estabelecendo a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

A gestão da biblioteca também é responsável pela definição e manutenção das *core competencies* da organização. Para Fleury e Oliveira Júnior (2008), as *core competencies* são entendidas como a aprendizagem coletiva na organização; são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar



um benefício particular para os clientes. A partir da identificação de suas competências essenciais, a organização passa a trabalhar as competências individuais, num processo de desdobramento sucessivo, tendo sempre como norte os objetivos estratégicos da empresa.

Os requisitos do instrumento referentes à gestão estratégica da biblioteca são os seguintes, apresentados no quadro 8:

<b>REQUISITOS</b>
1. definição da missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca.
2. definição pela biblioteca de suas <i>core competencies</i> .
3. explicitação do planejamento estratégico aos colaboradores.
4. gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca.
5. gestão do conhecimento alinhada a gestão estratégica da biblioteca.

Quadro 8: Requisitos de gestão estratégica da biblioteca  
 Fonte: Castro (2005)

#### 2.2.2.2 Processo de gestão do conhecimento

Quanto ao processo de gestão do conhecimento na biblioteca, os requisitos do instrumento de diagnóstico estão divididos em cinco fases:

##### **a) Identificação do conhecimento**

A organização deve identificar quais conhecimentos serão fundamentais para o seu futuro, para que ela possa gerenciá-los da melhor forma possível, assim como identificar as lacunas de conhecimento que devem ser supridas. De acordo com Castro (2005), identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, tanto interno quanto externo.

Para Stollenwerk (2001), a identificação do conhecimento deve estar voltada para questões estratégicas como, por exemplo, quais competências são críticas para o sucesso da organização, e as diversas áreas de conhecimento que a sustentam.

Os requisitos a seguir são os selecionados para auxiliar na identificação do conhecimento na unidade de informação:

---

### REQUISITOS

1. identificação de quais conhecimentos e habilidades suportam as *core competencies* escolhidas.
  2. mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca.
  3. mapeamento de competências existentes na biblioteca.
  4. identificação das fontes internas e externas de conhecimento.
  5. promover internamente a transparência de conhecimento existente na organização.
  6. identificação das lacunas de conhecimento.
- 

Quadro 9: Requisitos de identificação de conhecimento  
 Fonte: Castro (2005)

### b) Aquisição do conhecimento

O processo de aquisição do conhecimento representa a absorção de conhecimentos de fontes internas e externas à organização (CASTRO, 2005).

As fontes internas da biblioteca podem ser:

- a) registro de melhores práticas;
- b) criação de tutoriais para facilitar as consultas às bases de dados;
- c) registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- d) registro das perguntas e solicitações mais freqüentes no atendimento aos usuário;
- e) criação de manuais de procedimentos de serviços. (CASTRO, 2005, p. 107)

Já a aquisição de conhecimentos de fontes externas à biblioteca pode ocorrer por meio de:

- a) utilização de ferramentas como *benchmarking*;
- b) atividades como estudo de usuário, grupos de foco e levantamentos e pesquisa de opinião, para adquirir conhecimento sobre o usuário, suas necessidades e sua relação com a organização;
- c) estabelecer relações de parceria com outras bibliotecas, outras organizações e com a universidade à qual pertence;
- d) disponibilizar programas de treinamento, conferências, seminários e *workshops*;
- e) possuir e/ou inscrever seus colaboradores em *listservs* e comunidades de prática virtual. (CASTRO, 2005, p. 107)

São requisitos do processo de aquisição do conhecimento os apresentados no quadro 10:

---

### REQUISITOS

1. definir e selecionar as estratégias de aquisição de conhecimento.
  2. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas.
  3. estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas.
-

- 
4. verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento.
  5. registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca universitária.
  6. possuir formas de armazenamento que suportam a aquisição de conhecimento.
- 

Quadro 10: Requisitos de aquisição de conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

### **c) Desenvolvimento do conhecimento**

Esse processo complementa a aquisição de conhecimento. Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), o enfoque deste requisito está no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existe dentro nem fora delas.

Castro (2005), afirma que para o desenvolvimento de conhecimento, a biblioteca deve criar condições de interação entre seus participantes, por meio de encontros, reuniões, espaços de interação, incentivando diversas formas de comunicação, possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos.

Os requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento são os seguintes, apresentados no quadro 11:

---

#### **REQUISITOS**

1. identificar locais de desenvolvimento de conhecimento na biblioteca.
  2. estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.
  3. criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.
  4. estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.
- 

Quadro 11: Requisitos de desenvolvimento de conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

#### d) Compartilhamento do conhecimento

Para Aswath e Gupta (2009), o compartilhamento do conhecimento é o elemento mais importante da gestão do conhecimento. Para eles, a maior parte do conhecimento das organizações é tácito, incorporado às experiências, e para muitos funcionários o compartilhamento desse conhecimento tácito é difícil.

Na sua forma mais básica, compartilhamento do conhecimento é simplesmente a transferência eficaz do *know-how* dispersos de membros da organização. O compartilhamento do conhecimento é baseado na experiência adquirida internamente e externamente na organização. Colocar este *know-how* à disposição dos outros membros da organização irão eliminar ou reduzir a duplicação de esforços e formar a base para a resolução de problemas e tomada de decisão (MAPONYA, 2004).

É importante a criação de mecanismos facilitadores de compartilhamento do conhecimento, que auxiliem na recuperação e disseminação desse conhecimento.

Os requisitos necessários para o compartilhamento do conhecimento estão registrados no quadro 12:

---

#### REQUISITOS

1. identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca universitária.
2. definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização.
3. criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento do conhecimento.
4. determinar formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento do conhecimento.
5. construir e manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento.

Quadro 12: Requisitos de compartilhamento de conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

#### e) Uso do conhecimento

O último processo da gestão do conhecimento diz respeito ao uso efetivo do conhecimento necessário para a organização e seus usuários. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a utilização do conhecimento significa assegurar que o

conhecimento em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício, e é nessa fase que o conhecimento se transforma em resultados concretos.

O quadro 13 apresenta os requisitos necessários ao uso do conhecimento nas bibliotecas:

<b>REQUISITOS</b>
1. estabelecer políticas e incentivos para uso do conhecimento organizacional armazenado.
2. criar infra-estruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento.
3. estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional.
4. ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.
5. desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

Quadro 13: Requisitos de uso do conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

### 2.2.2.3 Suportes organizacionais

Os quatro suportes organizacionais, presentes no instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas são os seguintes: a) cultura organizacional, b) gestão de pessoas, c) estrutura organizacional e d) tecnologia da informação.

#### **a) Cultura organizacional**

A cultura organizacional é um conjunto de características, significados, crenças e valores aceitos e adotados pelos membros da organização (CASTRO, 2005). Para Stollenwerk (2001), a existência de uma cultura organizacional propícia é facilitadora do processo de GC, pois a cultura corporativa dá o devido suporte a qualquer organização.

Nem todas as empresas possuem uma cultura voltada para a inovação, por isso, antes da implementação de um projeto de GC, é necessária uma avaliação de sua cultura organizacional.

No quadro 14 estão apresentados os requisitos ligados à cultura organizacional da biblioteca:

---

### REQUISITOS

1. analisar a cultura atual da biblioteca.
2. compartilhar os valores da organização com a cultura de conhecimento.
3. estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

Quadro 14: Requisitos de cultura organizacional para o processo de gestão do conhecimento  
 Fonte: Castro (2005)

#### **b) Gestão de pessoas**

As pessoas são o principal ativo da organização, pois tomam decisões e realizam mudanças que afetam as esferas individual e coletiva, bem como as dimensões tecnológica e infra-estrutural das organizações (ANGELONI, 2008).

Para Chiavenato (1999), gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Cabe aos responsáveis pela gestão de pessoas proporcionar à organização, colaboradores capacitados e motivados; proporcionar um ambiente de trabalho adequado, atraente e capaz de proporcionar satisfação, agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes; e, proporcionar competitividade à organização, por meio das pessoas que seleciona, treina e desenvolve.

Os requisitos que auxiliam na identificação e reflexão sobre a gestão de pessoas na biblioteca são os seguintes registrados no quadro 15:

---

### REQUISITOS

1. estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.
2. definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.
3. possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.
4. estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.
5. criar políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.
6. criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.
7. estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.

Quadro 15: Requisitos de gestão de pessoas para o processo de gestão do conhecimento  
 Fonte: Castro (2005)

### c) Estrutura organizacional

Para Oliveira (2001), a estrutura organizacional é o conjunto ordenando de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Terra (2000), afirma que uma estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento, deve fazer uso constante do trabalho em equipe, ter flexibilidade organizacional e busca de novas formas organizacionais para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

Para Castro (2005), a estrutura organizacional é importante em projeto de GC, “pois deve ser adaptada para melhorar e facilitar a GC dentro da organização, da mesma forma que poderá ser alterada quando novos conhecimentos forem gerados”.

Os requisitos que auxiliam na identificação e reflexão sobre a estrutura organizacional na biblioteca são os seguintes do quadro 16:

---

#### REQUISITOS

1. analisar a estrutura e os processos essenciais da biblioteca.
2. compatibilizar a estrutura e os processos existentes na biblioteca com o modelo de GC.
3. remodelar a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.

Quadro 16: Requisitos de estrutura organizacional para o processo de gestão do conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

### d) Tecnologia da informação

A tecnologia da informação desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento, pois através de suas ferramentas é possível criar, armazenar, compartilhar, disseminar e usar conhecimentos de forma mais rápida e estruturada.

As ferramentas de tecnologia da informação utilizadas para facilitar os processos de gestão do conhecimento podem ser: comunidades de prática, correio eletrônico, portais corporativos, sistemas de gerenciamento eletrônico de documentos, sistemas de recuperação da informação, listas de discussões, fóruns, *chats*, *groupware*, *Internet*, *Intranet*, *newsgroups*, videoconferência, *data warehouse*, *data mining*, *workflow*, *workgroups*.

Como benefícios da TI na gestão do conhecimento em bibliotecas, Raja, Ahmad e Sinha (2009) apresentam: redução dos custos dos serviços, economia do tempo dos usuários e colaboradores, melhoria da qualidade e aumento da quantidade das informações, aumento da satisfação do usuário através de uma abordagem mais profissional à prestação de serviços, aumento da produtividade, recuperação da informação de maneira mais rápida e fácil.

Mas deve-se destacar que a tecnologia sozinha não garante o sucesso na organização. É importante ter funcionários treinados e preparados para utilizar essas ferramentas, além de uma cultura organizacional voltada para a inovação.

Os requisitos relacionados à tecnologia da informação são os estabelecidos no quadro 17:

---

#### REQUISITOS

1. identificar as necessidades e as particularidades da biblioteca em relação à TI.
2. analisar as ferramentas de TI existentes e em uso na biblioteca.
3. estabelecer um projeto de TI em conjunto e compatível com a estrutura da biblioteca e o modelo de GC.
4. definir ferramentas de TI que dêem suporte aos processos de GC.

---

Quadro 17: Requisitos de tecnologia da informação para o processo de gestão do conhecimento  
Fonte: Castro (2005)

Este modelo de diagnóstico será utilizado nesta pesquisa como instrumento de coleta de dados para identificar as necessidades de gestão do conhecimento no SIBIUN.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, ressaltando sua caracterização, delimitação, técnica de coleta e análise dos dados e limitações.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem da pesquisa, quanto aos objetivos, é descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva, segundo Triviños (1987), pretende descrever 'com exatidão' os fatos e fenômenos de determinada realidade. O autor também afirma que os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Segundo Gil (1991), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A pesquisa exploratória, de acordo com Triviños (1987), permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Gil (1991), afirma que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008, p.71), a pesquisa exploratória-descritiva,

[...] tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa. Para Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em

números.” Segundo Minayo (1996, p. 101), são atitudes fundamentais na investigação com abordagem qualitativa:

A abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos. Seus instrumentos costumam ser facilmente corrigidos e readaptados durante o processo de trabalho de campo, visando às finalidades da investigação.

O procedimento técnico utilizado na pesquisa é o estudo de caso, que segundo Gil (1991), envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Costa e Costa (2009) caracterizam o estudo de caso como uma pesquisa detalhista e profunda, limitada a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país. Para Triviños (1987), o grande valor do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, de modo que os resultados atingidos possam permitir formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

### **3.2 Delimitação da pesquisa**

O estudo de caso foi realizado nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI - SIBIUN, somente nas unidades onde há bibliotecários atuantes. A pretensão inicial era a realização de tal estudo com toda a população de bibliotecários integrantes do SIBIUN, que totaliza dez profissionais, porém, duas bibliotecárias não participaram do estudo; uma por estar em licença médica; a outra não pôde estar presente no dia da realização da entrevista e aplicação do instrumento de diagnóstico. Sendo assim, oito bibliotecários participaram desta pesquisa. Os nomes dos bibliotecários foram mantidos em sigilo, sendo representados pelas letras A, B, C, D, E, F, G e H.

A realização da pesquisa ocorreu nas seguintes unidades do SIBIUN:

- Campus Itajaí: Biblioteca Central Comunitária, onde atuam seis bibliotecários, dos quais cinco participaram; e Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde, onde atua uma bibliotecária;

- Campus Biguaçu: Biblioteca do Campus, onde atua uma bibliotecária que também é a responsável pela Biblioteca do Mestrado;

- Campus São José: Biblioteca do Campus, onde há uma bibliotecária também responsável pela Biblioteca do bairro Kobrasol;

Nas demais bibliotecas integrantes do SIBIUN (Biblioteca Setorial de Odontologia, em Itajaí, Biblioteca do campus de Balneário Piçarras, Biblioteca do campus de Tijucas, e Biblioteca da Unidade Ilha, em Florianópolis) não há profissionais bibliotecários, apenas auxiliares de biblioteca.

### **3.3 Técnicas de coleta e análise de dados**

A coleta de dados se deu através da aplicação do instrumento para diagnóstico de GC em bibliotecas proposto por Castro (2005), para proceder diagnóstico e análise de gestão do conhecimento no Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI - SIBIUN.

Com os dados coletados no instrumento para diagnóstico, foram gerados gráficos que facilitaram sua análise e interpretação. Os requisitos do instrumento considerados críticos foram os que obtiveram três ou mais respostas dentro dos seguintes critérios de avaliação: 1= nunca, 2= raramente, e 3= às vezes.

Também foi realizada entrevista complementar (anexo A) ao instrumento de diagnóstico, que possibilitou a obtenção de algumas informações que não seriam coletadas apenas com o instrumento, relacionadas principalmente à identificação das práticas de GC.

A entrevista, segundo Costa e Costa (2009), possui a vantagem de possibilitar a interação entre o pesquisador e o entrevistado. A entrevista realizada é caracterizada como semi-estruturada, que, de acordo com Triviños (1987), ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo categorial. De acordo com Bardin (1988), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia). As categorias utilizadas são referentes aos elementos do diagnóstico de GC, buscando integrar as práticas de GC

desenvolvidas em cada etapa do processo: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

### **3.4 Limitações da pesquisa**

Esta pesquisa apresenta algumas limitações:

- a) as técnicas de obtenção e análise de dados têm suas restrições, uma vez que ao abordar alguns aspectos pode-se privilegiar uns em detrimento de outros. A aplicação de uma entrevista, segundo Gil (1994) pode apresentar algumas limitações, como falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas e o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- b) a aplicação em um estudo de caso.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesse capítulo será apresentada a análise dos dados da pesquisa, assim como os resultados obtidos.

### 4.1 Caracterização do SIBIUN

O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN é formado por onze bibliotecas instaladas em diversos *campus* nos municípios de Itajaí, Biguaçu, São José, Balneário Piçarras, Balneário Camboriú, Tijucas e Florianópolis. Em Itajaí estão localizadas a Biblioteca Central Comunitária, a Biblioteca Setorial de Odontologia e a Biblioteca do Centro de Ciências da Saúde. O *campus* Biguaçu, possui duas bibliotecas: uma localizada no *campus* A, que pertence ao Mestrado em Administração e outra no *campus* B, destinada a todos os cursos oferecidos. O *campus* de São José, também possui duas Bibliotecas, uma no Sertão do Imaruim e outra na Unidade Kobrasol. Os demais *campi ou unidade*: Balneário Piçarras, Balneário Camboriú, Tijucas e Florianópolis possuem uma biblioteca. O SIBIUN tem por como missão realizar a interação entre o sistema de bibliotecas e a UNIVALI, instituições similares nacionais, internacionais e a comunidade em geral por meio de ações que facilitem a comunicação visando a democratização da informação em benefício da sociedade.

A Gerência de Biblioteca, órgão suplementar na estrutura organizacional da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, subordinada à Pró-Reitoria de Ensino – ProEn, é a responsável pelo estabelecimento de normas e diretrizes que visam subsidiar o SIBIUN. A Gerência de Biblioteca tem como atribuição padronizar e integrar as bibliotecas do SIBIUN que dão suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, além da coordenar a aquisição de materiais bibliográficos, multimeios e bancos de dados e o estabelecer e a aplicar as políticas biblioteconômicas.

As bibliotecas integrantes do SIBIUN estão divididas nos seguintes setores: aquisição de material bibliográfico, permuta e doação de material bibliográfico e

periódicos, aquisição de periódicos, bancos de dados, periódicos, literatura cinzenta, processamento técnico, multimeios e referência.

O acervo das bibliotecas integrantes dos SIBIUN é formado por livros, periódicos, literatura cinzenta (trabalhos científicos dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado da UNIVALI) e multimeios. A classificação dos itens do acervo é feita com base na Classificação Decimal Universal - CDU, e a catalogação é feita de acordo com as regras do Código de Catalogação Anglo-Americano- segunda edição, ou AACR2. O software utilizado para o gerenciamento dos dados do SIBIUN é o Pergamum.

As Bibliotecas estão abertas à comunidade universitária e a comunidade em geral. Alunos, professores, funcionários e egressos da UNIVALI, bem como professores e servidores das Prefeituras dos Municípios de Itajaí e Balneário Camboriú, podem retirar para empréstimos as obras do acervo.

Os serviços oferecidos pelo SIBIUN são: ação cultural, biblioteca virtual, capacitação de usuários, empréstimos entre bibliotecas, serviço integrado de devolução, comutação bibliográfica, pesquisa bibliográfica, sumários eletrônicos, consulta às bases de dados, orientação bibliográfica, serviço de referência, visita orientada, boletim bibliográfico, consulta ao acervo, renovação de empréstimo e reserva.

#### **4.2 Necessidades de GC no SIBIUN**

O instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas aplicado no SIBIUN, elaborado por Castro (2005), possui como elementos: gestão estratégica da biblioteca universitária, processo de gestão do conhecimento e suportes organizacionais.

Cada elemento do instrumento possui requisitos com critérios, em uma escala de graduação de 1 a 5, a saber: 1=nunca, 2= raramente, 3= às vezes, 4=muitas vezes e 5= sempre. Neste diagnóstico, os problemas constatados estarão concentrados na faixa de 1 a 3 apresentadas com sombreamento nos gráficos correspondentes.

#### 4.2.1 Gestão estratégica da biblioteca universitária

Este elemento do instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas possui cinco requisitos, e visa identificar a relação da gestão estratégica da biblioteca universitária com a gestão do conhecimento.

De acordo com o requisito 1.1, cinco bibliotecários responderam que biblioteca universitária “sempre” define sua missão, visão e estratégia organizacional, enquanto três responderam “muitas vezes”. Cabe ressaltar que em todas as bibliotecas integrantes do SIBIUN existem placas fixadas contendo sua missão, visão e valores. Este é um fator positivo para a gestão do conhecimento na biblioteca, pois indica que os gerentes estão envolvidos com a gestão estratégica. Para Dudziak, Villela e Gabriel (2002), um dos fatores que alicerçam a implantação e o sucesso da gestão do conhecimento é a sua visão estratégica e a clareza de suas metas e objetivos, por isso é fundamental por parte das bibliotecas uma gestão estratégica e a explicitação da mesma.

Ao requisito 1.2, quatro bibliotecários responderam que a biblioteca universitária “sempre” define suas *core competencies*. Um afirmou que “muitas vezes”, dois responderam “às vezes”, e um não respondeu ao item do instrumento. Esse resultado mostra que não estão sendo explicitadas aos colaboradores quais as “competências centrais e essenciais da organização, ou seja, aquilo que elas fazem de melhor e que as torna especiais” (HAMEL; PRAHALAD, 1990).

O requisito 1.3 revela que três bibliotecários acreditam que a biblioteca universitária “sempre” explicita seu planejamento aos colaboradores, quatro responderam “muitas vezes” e um respondeu que “às vezes” o planejamento da biblioteca é explicitado.

Ao requisito 1.4, três bibliotecários afirmaram que gestão do conhecimento é “sempre” um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária, três acreditam que “muitas vezes” e dois afirmaram que isso acontece apenas “às vezes”.

Quanto ao item 1.5, dois bibliotecários afirmaram que a aplicação da gestão do conhecimento “sempre” é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária, quatro responderam que “muitas vezes”, e dois responderam “às vezes”.

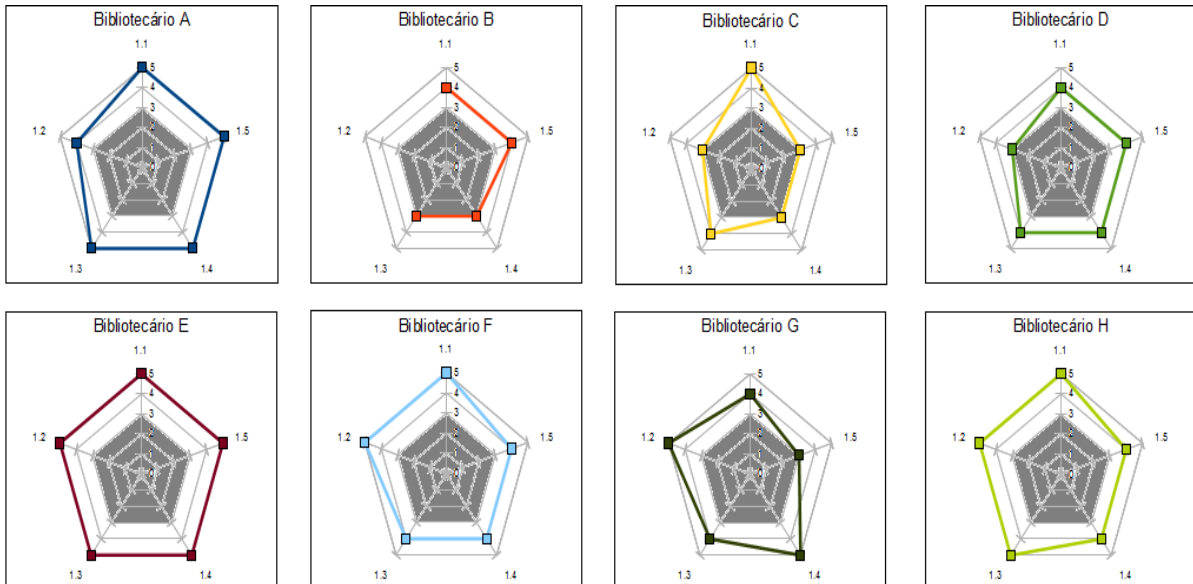


Gráfico 1: Aplicação dos requisitos da gestão estratégica da biblioteca  
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados sobre gestão estratégica da biblioteca, observa-se que alguns aspectos referentes a este assunto devem ser melhor elucidados aos colaboradores da biblioteca. As questões problemáticas, com respostas localizadas na faixa compreendida entre os níveis 1 e 3 revelam que: a) para alguns colaboradores, as *core competencies* da biblioteca devem ser melhor definidas e explicitadas, b) seu planejamento estratégico também precisa ser melhor explicitado e compreendido pelos colaboradores, c) a gestão do conhecimento deve ser melhor alinhada à gestão estratégica da biblioteca.

#### 4.2.2 Processo de gestão do conhecimento

Processo de gestão do conhecimento é o segundo elemento do instrumento de diagnóstico, e está dividido em cinco etapas do processo: a) identificação, b) aquisição, c) desenvolvimento, d) compartilhamento, e) uso do conhecimento.

##### a) Identificação do conhecimento

No que diz respeito à identificação do conhecimento, no requisito 2.1, dois bibliotecários responderam que a biblioteca universitária “sempre” identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as *core competencies* escolhidas. Três



responderam “muitas vezes” e três responderam “às vezes”. Mais uma vez fica clara a falta de conhecimento sobre as competências essenciais da biblioteca. De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2008), as *core competencies* são os conjuntos de conhecimento tácito e coletivo, desenvolvido por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a organização. É importante a identificação dos conhecimentos necessários para dar suporte a esse diferencial competitivo da biblioteca.

Ao requisito 2.2, dois bibliotecários afirmaram que “sempre” existe na biblioteca um mapeamento de conhecimentos, enquanto dois responderam que “muitas vezes”. Três disseram que esse mapeamento acontece apenas “às vezes” e um afirmou que “raramente” isso acontece. Com esse resultado fica clara a carência de mapeamento dos conhecimentos existentes na biblioteca.

Quanto ao requisito 2.3, três bibliotecários dizem que “sempre” acontece o mapeamento de competências na biblioteca, um afirma que “muitas vezes”, e quatro (metade dos sujeitos da pesquisa) afirmam que o mapeamento de competências acontece apenas “às vezes”. O mapeamento das competências dos colaboradores também é um aspecto problemático nas bibliotecas do SIBIUN que precisa de atenção.

Três bibliotecários responderam, no requisito 2.4, que a biblioteca universitária “sempre” identifica as fontes internas e externas de conhecimento. Um respondeu que “muitas vezes”, e quatro (metade dos sujeitos da pesquisa) responderam que essa identificação das fontes internas e externas de conhecimento ocorre apenas “às vezes”, demonstrando uma deficiência na identificação de fontes de conhecimento tanto internas quanto externas à biblioteca.

Ao requisito 2.5, três bibliotecários responderam que a biblioteca universitária “sempre” promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização. Dois responderam “muitas vezes”, e três responderam “às vezes”. Esse resultado mostra que muitas vezes a biblioteca falha não deixando o conhecimento visível a todos os colaboradores.

Em relação ao requisito 2.6, três bibliotecários afirmam que a biblioteca “sempre” identifica suas lacunas de conhecimento, um afirma que “muitas vezes” e quatro (metade dos sujeitos da pesquisa) dizem que “às vezes”. As lacunas de conhecimento devem ser melhor identificadas para que possam ser supridas com o conhecimento necessário.

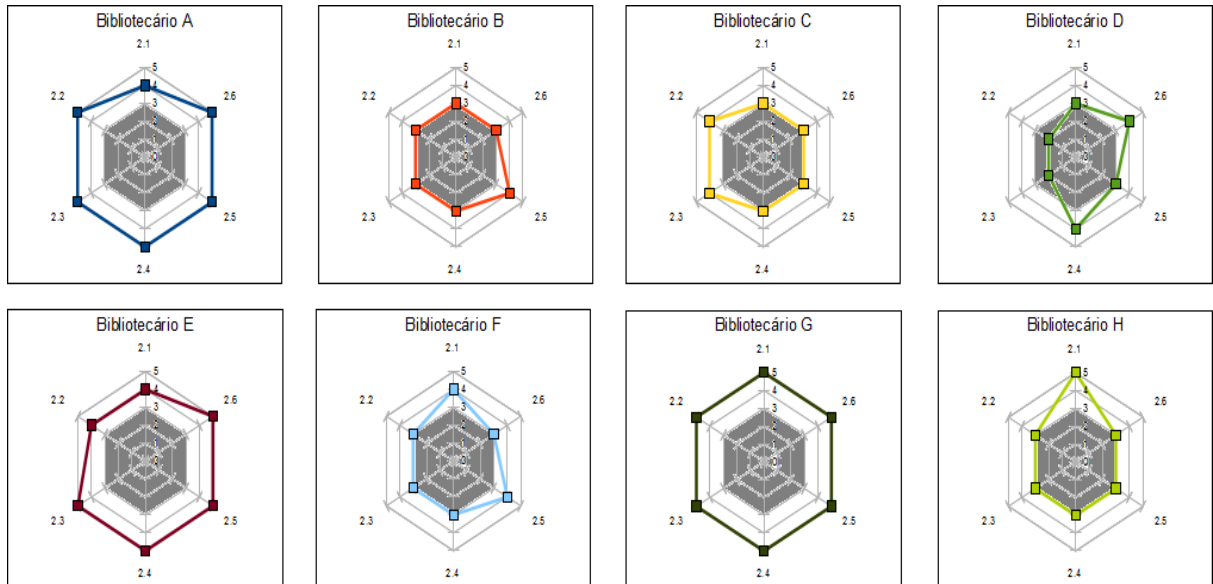


Gráfico 2: Aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa

Todos os requisitos do processo de identificação do conhecimento apresentaram resultados compreendidos na faixa-problema com respostas de 1 a 3.

Esta etapa do processo de GC precisa de uma atenção especial no SIBIUN, pois como bem lembra Stollenwerk (2001), a identificação do conhecimento deve estar voltado para questões estratégicas como, por exemplo, que competências são críticas para o sucesso da organização, e as diversas áreas de conhecimento que a sustentam.

Para que a biblioteca identifique as fontes internas e externas, capazes de suprir as lacunas de conhecimento existentes, antes é necessário que seja feita a definição de quais os conhecimentos a biblioteca precisa estrategicamente, assim como um mapeamento dos conhecimentos e competências já existentes na biblioteca.

## b) Aquisição de conhecimento

Quanto à aquisição de conhecimento, ao requisito 2.7, dois bibliotecários responderam que a biblioteca universitária “sempre” define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento, enquanto dois responderam “muitas vezes”, três responderam “às vezes” e um afirmou que “raramente” isso acontece. Esse resultado mostra que para metade dos bibliotecários (sujeitos da pesquisa) as

estratégias de aquisição de conhecimento definidas pela biblioteca não estão muito claras.

Para o requisito 2.8, apenas um bibliotecário afirmou que a biblioteca “sempre” estabelece formas de adquirir conhecimentos de fontes internas. Dois responderam “muitas vezes”, quatro responderam “às vezes” e um afirmou que “raramente” isso é feito. Mais uma vez aparece uma lacuna, que inclui mais da metade dos sujeitos da pesquisa, indicando falhas nas formas de adquirir conhecimentos de suas fontes internas.

A aquisição de conhecimentos de fontes externas (requisito 2.9), “sempre” acontece, de acordo com um bibliotecário; três afirmaram que “muitas vezes” acontece e quatro (metade dos sujeitos da pesquisa) responderam que somente “às vezes”. Esse resultado revela que a aquisição de fontes externas também é um requisito problemático para os bibliotecários do SIBIUN.

Ao requisito 2.10, apenas um bibliotecário afirmou que antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária “sempre” verifica se pode adquirir o conhecimento externamente. Quatro disseram que isso acontece “muitas vezes” e três responderam “às vezes”. A aquisição de conhecimentos de fontes externas pode ser fundamental para o sucesso de um projeto.

Sobre o registro dos conhecimentos adquiridos (requisito 2.11), quatro bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” registra os conhecimentos adquiridos; dois responderam “muitas vezes” e dois, “às vezes”. É importante que todos os colaboradores estejam conscientes da necessidade de registrar os conhecimentos adquiridos para posterior compartilhamento.

Ao requisito 2.12, quatro bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” possui formas de armazenar os conhecimentos adquiridos, três responderam “muitas vezes” e um afirmou que “raramente” esse conhecimento adquirido é armazenado.

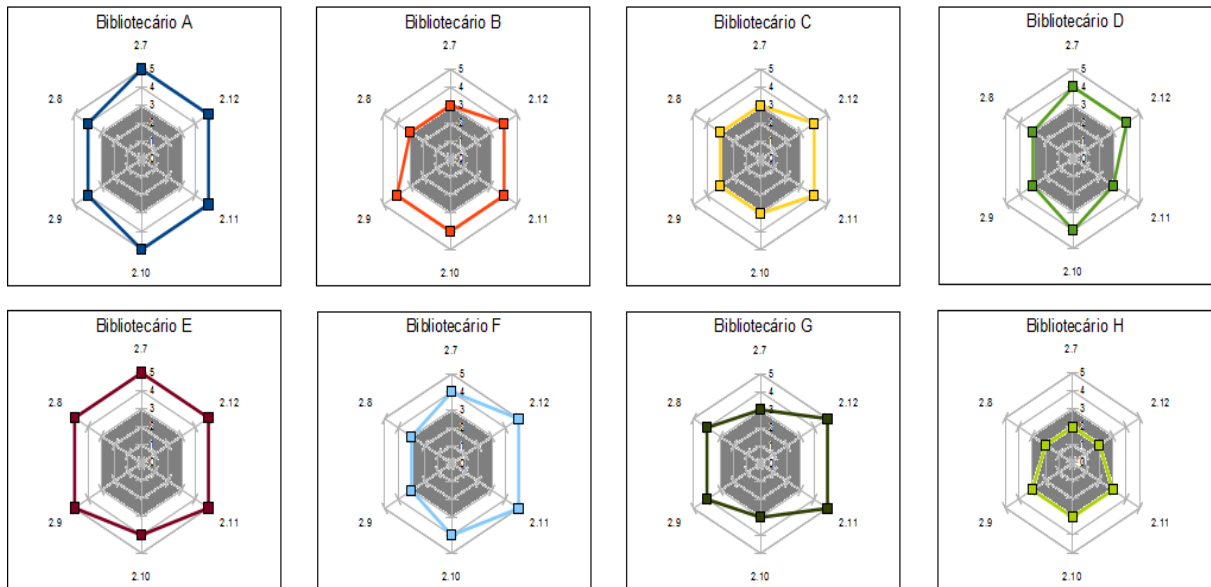


Gráfico 3: Aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa

Antes de estabelecer um projeto de desenvolvimento de conhecimento, é importante verificar se esse conhecimento pode ser adquirido externamente, o que pode significar uma economia de tempo e recursos financeiros para a biblioteca. O registro de conhecimentos adquiridos é muito importante, pois muitos funcionários acabam se afastando da organização, levando consigo o conhecimento sem compartilhar com os demais funcionários. E para que os conhecimentos adquiridos sejam registrados, é preciso instituir formas de armazenamento desses registros.

### c) Desenvolvimento do conhecimento

Apenas dois bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno (requisito 2.13), enquanto três responderam “muitas vezes”, dois responderam “às vezes” e um, “raramente”. Isso indica uma falha na comunicação interna, pois alguns bibliotecários não identificam os locais de desenvolvimento de conhecimento interno da biblioteca, não dando a devida importância para esta etapa do processo de GC.

Como bem lembra Castro (2005), para o desenvolvimento de conhecimento, a biblioteca deve criar condições de interação entre seus participantes, por meio de encontros, reuniões, espaços de interação, incentivando diversas formas de

comunicação, possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos.

Quanto ao requisito 2.14, quatro bibliotecários afirmaram que biblioteca “sempre” estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização. Um respondeu “muitas vezes”, dois responderam “às vezes” e um respondeu “raramente”. Esse resultado mostra que para alguns bibliotecários não está claro o alinhamento das políticas de desenvolvimento de conhecimento aos os objetivos do SIBIUN.

Ao requisito 2.15, dois bibliotecários responderam que a biblioteca universitária “sempre” cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização; dois responderam que isso ocorre “muitas vezes”, três afirmaram que apenas “às vezes”, e um afirmou que “raramente” acontece essa interação. Esse resultado indica que para metade dos sujeitos da pesquisa falta incentivo à interação entre os bibliotecários do SIBIUN, prejudicando o desenvolvimento do conhecimento, ou precisam ser melhor exploradas tais condições de interação e comunicação.

Três bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos (2.16), enquanto dois afirmaram que “muitas vezes” isso acontece, um respondeu que apenas “às vezes”, e dois afirmaram que “raramente” são estabelecidas essas parcerias. Isso significa que alguns bibliotecários do SIBIUN não conhecem ou não são beneficiados pelas parcerias estabelecidas para a geração de novos conhecimentos.

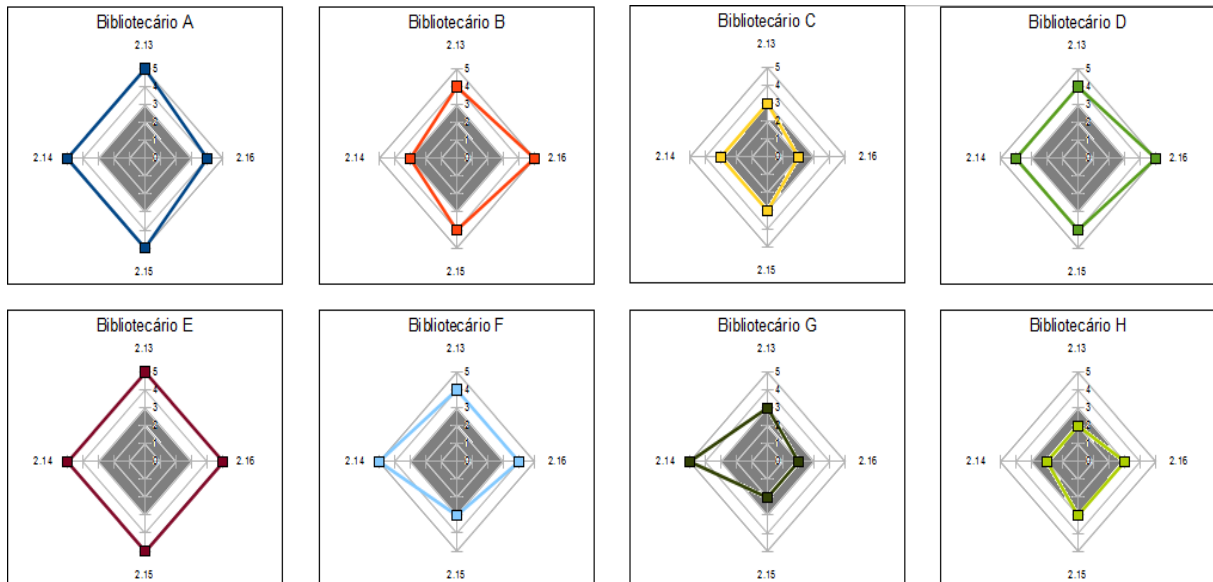


Gráfico 4: Aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa

Todos os requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento apresentaram respostas entre 2 e 3. Isso é negativo, pois indica que, para alguns bibliotecários, o SIBIUN não está propiciando um ambiente de geração de novos conhecimentos. Um ambiente que incentive o desenvolvimento de novos conhecimentos deve contemplar condições de interação entre os bibliotecários, proporcionado a troca de idéias (conhecimentos tácitos) entre eles, bem como definir claramente os locais físicos e virtuais para estas interações. Também deve haver uma troca de experiências com profissionais de outras organizações, visando desenvolver conhecimentos que estejam alinhados aos objetivos estratégicos do SIBIUN.

#### d) Compartilhamento do conhecimento

Ao requisito 2.17, dois bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” identifica e compartilha suas habilidades e competências, três afirmaram que isso acontece “muitas vezes”, dois responderam “às vezes”, e um respondeu “raramente”. Isso revela que, para alguns bibliotecários do SIBIUN, as habilidades e competências presentes na biblioteca não estão sendo identificadas e compartilhadas da melhor maneira possível. Novamente estes dados confirmam lacunas na definição das “*core competencies*” da biblioteca bem como de

conhecimentos e habilidades (competências) que as suportem no desenvolvimento dos produtos e serviços de informação prestados pelo SIBIUN.

Quatro bibliotecários afirmaram que a biblioteca “muitas vezes” define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes (2.18), três afirmaram que apenas “às vezes”, enquanto um afirmou que “raramente” isso acontece. Esse resultado mostra que, para metade dos sujeitos da pesquisa, devem ser melhor definidos os métodos formais de compartilhamento de conhecimento entre os bibliotecários do SIBIUN. Como ressalta Aswath e Gupta (2009), o compartilhamento do conhecimento é o elemento mais importante da gestão do conhecimento.

No tocante a cultura, apenas um bibliotecário afirmou que a biblioteca “sempre” cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento (2.19), quatro afirmaram que “muitas vezes” isso acontece, enquanto dois responderam “às vezes” e um, “raramente”. Isso significa que alguns bibliotecários do SIBIUN não se sentem incentivados a compartilhar seu conhecimento com os demais colegas e/ou usuários da biblioteca.

Ao requisito 2.20, novamente apenas um bibliotecário respondeu “sempre”. Quatro afirmaram que “muitas vezes” a biblioteca determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento, e três disseram que isso acontece apenas “às vezes”.

Ao requisito 2.21, quatro bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento; dois afirmaram que apenas “às vezes”, e dois responderam que “raramente” isso acontece. Isso significa que deve ser desenvolvido um suporte tecnológico adequado ao compartilhamento de conhecimento.

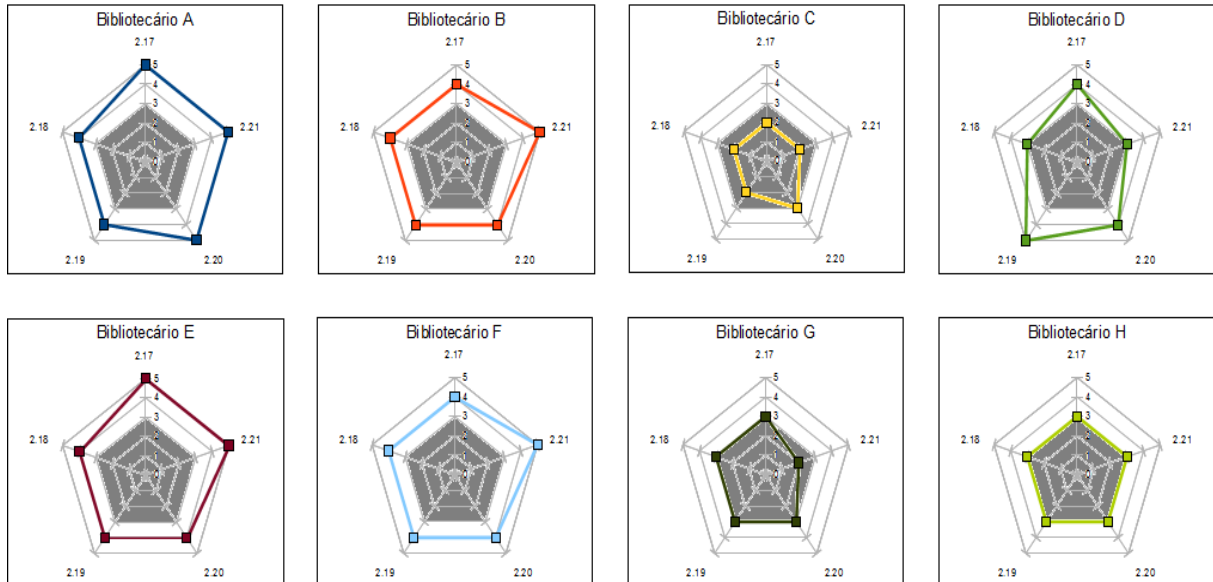


Gráfico 5: Aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa

Um estudo realizado por Jain (2006), em vinte bibliotecas universitárias da África do Sul e leste da África, revelou que apenas metade dos bibliotecários disseram ter uma forte cultura de compartilhamento do conhecimento.

Garcia de las Bayonas (2007), em estudo realizado sobre a situação de programas de gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias da Comunidade Valenciana, na Espanha, constatou que a maior limitação de implantação de um programa de GC, é a falta de uma cultura de compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, embora ninguém negue sua importância.

Nas bibliotecas do SIBIUN não é diferente. O elemento central do processo de gestão do conhecimento deve ser melhor desenvolvido, através da criação de métodos formais de compartilhamento, utilizando tecnologias da informação para dar suporte a esse compartilhamento, como *e-mails*, *intranet* e bases de conhecimento.

#### e) Uso do conhecimento

Quanto ao uso do conhecimento, no requisito 2.22, dois bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado; dois responderam “muitas vezes”, dois “às vezes”, e dois “raramente”. Isso revela que metade dos bibliotecários participantes do estudo não se sente incentivado a usar o conhecimento



organizacional armazenado. Tal dado pode estar relacionado a problemas na cultura de compartilhamento no SIBIUN bem como na própria cultura organizacional da instituição ao qual está vinculado.

Ao requisito 2.23, dois bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento, enquanto um afirmou que isso acontece “muitas vezes”, quatro responderam “às vezes” e um respondeu “raramente”. Esse é um resultado revela que cinco dos oito bibliotecários (portanto mais da metade dos sujeitos da pesquisa) afirmam que não existem (ou não conhecem) as infra-estruturas tecnológicas que auxiliam o uso do conhecimento. É de extrema importância investir neste item pois segundo Teng e Hawamdeh (2002) ter conhecimentos em TI e saber usar tecnologia apropriada para captura, armazenamento e difusão de conhecimentos se constitui em uma das competências fundamentais para o sucesso de GC em bibliotecas.

Três bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” estabelece centros de conhecimento e informação organizacional (2.24), dois responderam “muitas vezes”, dois responderam “às vezes” e um “raramente”.

Quanto ao requisito 2.25, três bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais, três afirmaram que “muitas vezes” isso ocorre, um respondeu “às vezes” e um “raramente”.

Apenas dois bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento (2.26), enquanto três responderam “muitas vezes”, um “às vezes”, e dois “raramente”.

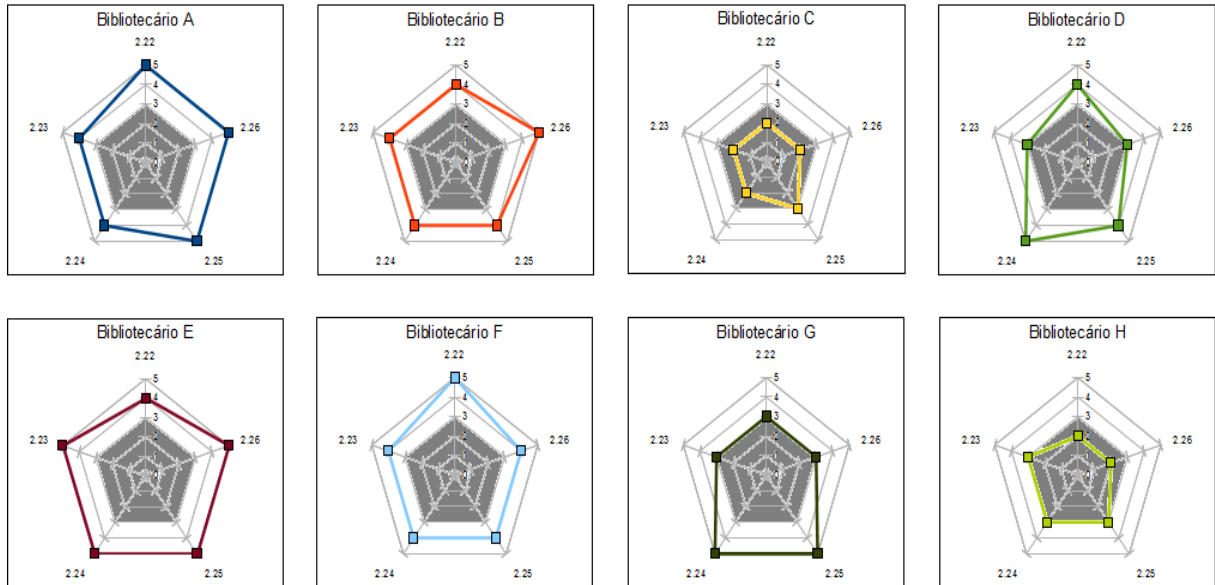


Gráfico 6: Aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento  
 Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), todo conhecimento definido como essencial para a organização, criado, adquirido e compartilhado, deve tornar-se utilizável, pois não terá valor se não for aplicado.

Para o uso eficaz do conhecimento, deve ser criado um ambiente favorável a esse uso, onde os colaboradores se sintam incentivados a usar o conhecimento, podendo contar com uma infra-estrutura tecnológica que facilite esse uso.

Castro (2005, p. 111), afirma que:

[...] o uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que esses conhecimentos possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização. O conhecimento deve ser aplicado às atividades de trabalho, melhoria de processos, estabelecimento de novos elementos de competitividade, e auxiliar no processo decisório da organização.

#### 4.2.3 Suportes organizacionais

O último elemento do instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas tem seus 17 requisitos divididos em quatro suportes organizacionais: a) cultura organizacional, b) gestão de pessoas, c) estrutura organizacional e d) tecnologia da informação.

### **a) Cultura organizacional**

De acordo com quatro bibliotecários, a biblioteca “sempre” administra sua atual cultura (3.1). Dois afirmaram que isso acontece “muitas vezes”, e dois, “às vezes”.

Ao requisito 3.2, dois bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” compartilha seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento. Quatro responderam “muitas vezes”, e dois responderam “às vezes”. É importante cultivar valores e uma cultura de captura e compartilhamento do conhecimento, pois Roknuzzaman (2009) aponta este item como sendo um dos obstáculos na aplicação da GC em bibliotecas. Lembra o citado autor que os bibliotecários são ativos e eficientes na aquisição da informação impressa ou digital, mas não são familiarizados com o compartilhamento de conhecimentos tácitos, incorporados na experiência talento ou intuição dos funcionários da biblioteca.

O requisito 3.3 mostrou que apenas um bibliotecário acredita que a biblioteca estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento. Quatro responderam que isso acontece “muitas vezes”, dois, “às vezes” e um respondeu que essas práticas são estabelecidas “raramente”. Esse é um resultado que denota a falta de preocupação dos gestores com o alinhamento da cultura organizacional com a gestão do conhecimento. Como a cultura organizacional dá suporte à organização, é importante que essa cultura esteja voltada às práticas de GC.

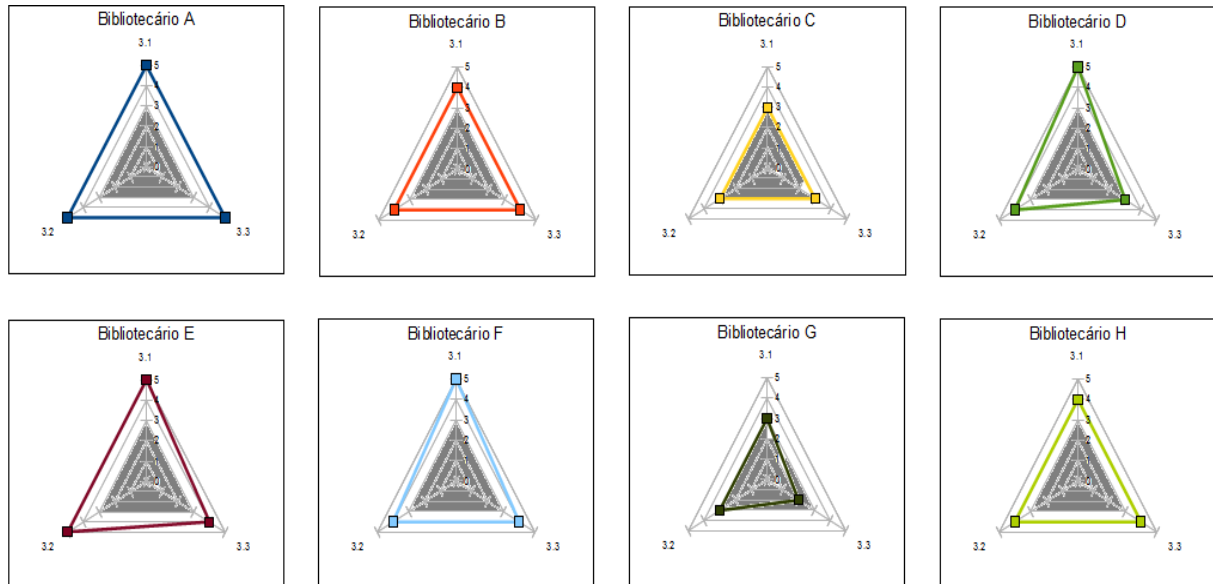


Gráfico 7: Aplicação dos requisitos da cultura organizacional  
Fonte: Dados da pesquisa

Para Gandhi (2004), um dos facilitadores mais importantes da GC é uma cultura organizacional que incentive as pessoas a interagir umas com as outras, compartilhar idéias, experiências e pontos de vista, sem medo de represálias. A ausência de uma cultura organizacional que incentiva a colaboração, a confiança, o compartilhamento de conhecimentos, o aprendizado e a criatividade, pode ser uma barreira importante na desenvolvimento e implementação de um bem sucedido projeto de gestão do conhecimento.

## b) Gestão de pessoas

Ao requisito 3.4, três bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC. Três afirmaram que isso acontece “muitas vezes”, um respondeu “às vezes”, e um, “raramente”. Esse resultado aponta que alguns bibliotecários não conhecem a política de gestão de pessoas estabelecida pela biblioteca.

Referente ao requisito 3.5, três bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento. Três responderam “muitas vezes” e dois afirmaram que “às vezes” isso acontece.

Quatro bibliotecários responderam que biblioteca “sempre” possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências (3.6). Um afirmou que “muitas vezes” essa descrição é formalizada, e três responderam que isso “às vezes” acontece. Esses dados podem ser cruzados com o mapeamento de competências que já foi assinalado como um aspecto problemático nas bibliotecas do SIBIUN que precisa de atenção, isto é, complementação.

Quanto ao requisito 3.7, dois bibliotecários disseram que biblioteca “sempre” estabelece programas de capacitação, educação corporativa, com base nos objetivos organizacionais e de GC. Cinco afirmaram que esses programas de capacitação acontecem “muitas vezes”, e um respondeu “às vezes”.

Apenas um bibliotecário acredita que biblioteca “sempre” cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais (3.8). Cinco responderam que isso acontece “às vezes”; um acredita que “raramente”, e um afirmou que isso “nunca” acontece. Esse resultado é problemático, uma vez que a maioria dos bibliotecários do SIBIUN não vê a organização como atrativa, e também não sentem um esforço por parte da empresa em reter suas competências e conhecimentos.

Ao requisito 3.9, apenas um bibliotecário respondeu que biblioteca “sempre” cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC. Dois acreditam que isso acontece “muitas vezes”, três responderam “às vezes”, e dois, “raramente”. Esse resultado também é negativo, pois muitos dos profissionais atuantes no SIBIUN não se sentem motivados e reconhecidos, prejudicando os processos de GC, que necessitam de um ambiente de incentivo à criação, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento. Políticas de gestão de pessoas que contemplem aspectos motivacionais, análise de desempenho que pontuem aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento são fundamentais para o sucesso da GC nas organizações com reflexos nas unidades de informação.

Dois bibliotecários responderam que biblioteca “sempre” estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização (3.10). Três disseram que isso acontece “às vezes”; dois responderam “raramente” e um afirmou que isso “nunca” acontece. Esse resultado (conferido por metade dos sujeitos da pesquisa), reflete a falta de uma preocupação em reter os conhecimentos dos colaboradores que, de alguma forma, se afastam da organização.

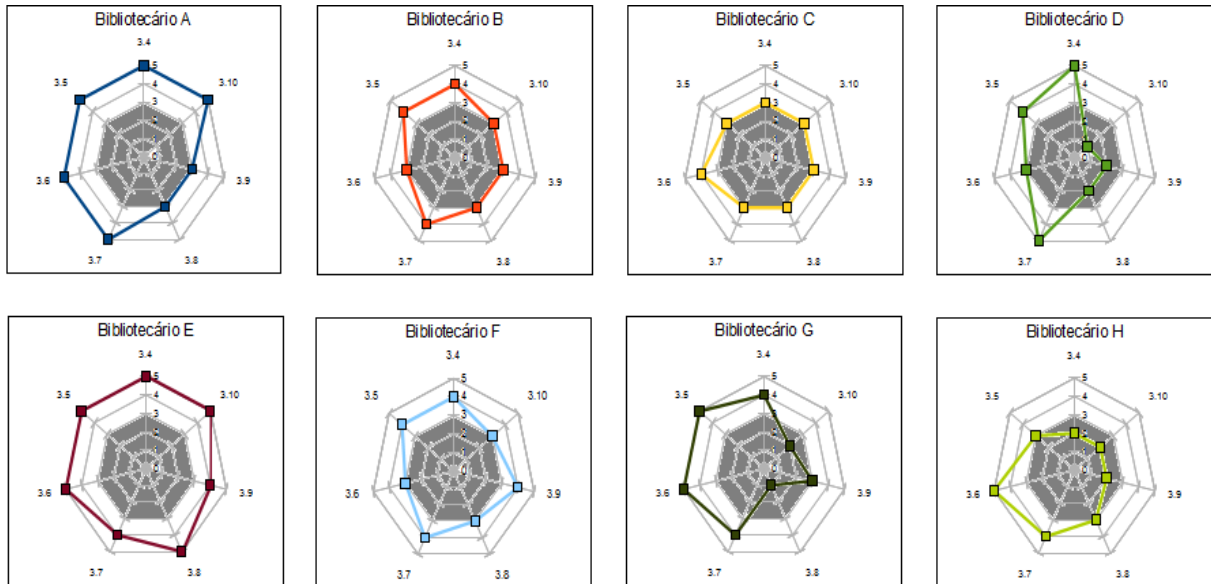


Gráfico 8: Aplicação dos requisitos da gestão de pessoas  
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados referentes à gestão de pessoas nas bibliotecas do SIBIUN, percebe-se uma falta de preocupação com a preservação do capital intelectual, ou seja, o conhecimento das pessoas, que é o principal ativo da biblioteca. Os responsáveis pelo SIBIUN também falham na motivação e reconhecimento dos funcionários. Lee (2005), afirma que a biblioteca deve ter uma cultura voltada para o compartilhamento de conhecimentos e competências, e devem ser estabelecidas recompensas e incentivos adequados. Aqueles funcionários que compartilham seu conhecimento tácito e experiências devem ser devidamente reconhecidos e recompensados.

### c) Estrutura organizacional

Dois bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” analisa (discute) suas estruturas e seus processos essenciais (3.11). Um afirmou que isso acontece “muitas vezes”, quatro disseram “às vezes”, e um disse que “raramente” isso é feito. Esse resultado demonstra que mais da metade dos sujeitos da pesquisa não estão sendo envolvidos na forma como os processos, as tarefas e as atividades são formalmente divididas e agrupadas para dar suporte aos objetivos do SIBIUN.

Ao requisito 3.12, dois bibliotecários afirmaram que biblioteca “sempre” compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC. Um

respondeu que “muitas vezes”, quatro “às vezes” e um disse que isso “raramente” acontece. Com esse resultado, percebe-se a maioria dos bibliotecários não reconhece a estrutura organizacional e seus processos como facilitadores da GC dentro da biblioteca, corroborando com os dados obtido no item 3.11.

Dois bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional (item 3.13). Dois afirmaram que essa remodelagem acontece “muitas vezes”, dois disseram que “às vezes”, e também dois responderam que “raramente” isso acontece. Isto quer dizer, segundo metade dos sujeitos da pesquisa há problemas de estrutura e comunicação organizacional.

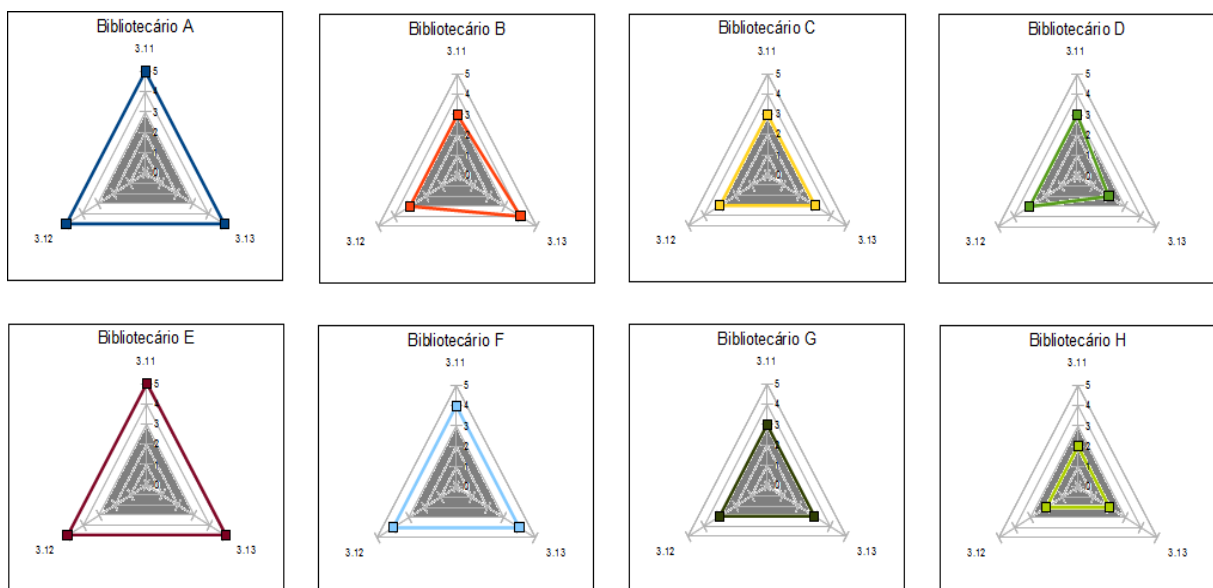


Gráfico 9: Aplicação dos requisitos da estrutura organizacional  
Fonte: Dados da pesquisa

Todos os requisitos do suporte estrutura organizacional apresentaram resultados preocupantes, indicando que a estrutura organizacional não está adaptada de modo a melhorar e facilitar os processos de GC.

#### **d) Tecnologia da informação**

O último elemento do instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas refere-se ao uso da tecnologia da informação nas bibliotecas do SIBIUN.

De acordo com o requisito 3.14, cinco bibliotecários responderam que a biblioteca “sempre” identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI. Dois responderam “muitas vezes”, e um, “às vezes”.

Ao requisito 3.15, seis bibliotecários responderam que biblioteca universitária “sempre” analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso. Um respondeu “muitas vezes”, e um, “às vezes”.

Quanto ao requisito 3.16, dois bibliotecários disseram que biblioteca “sempre” estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC. Quatro disseram que isso acontece “muitas vezes”, e dois responderam “às vezes”.

Ao requisito 3.17, três bibliotecários afirmaram que a biblioteca “sempre” define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC. Três responderam “muitas vezes”, e dois, “às vezes”.

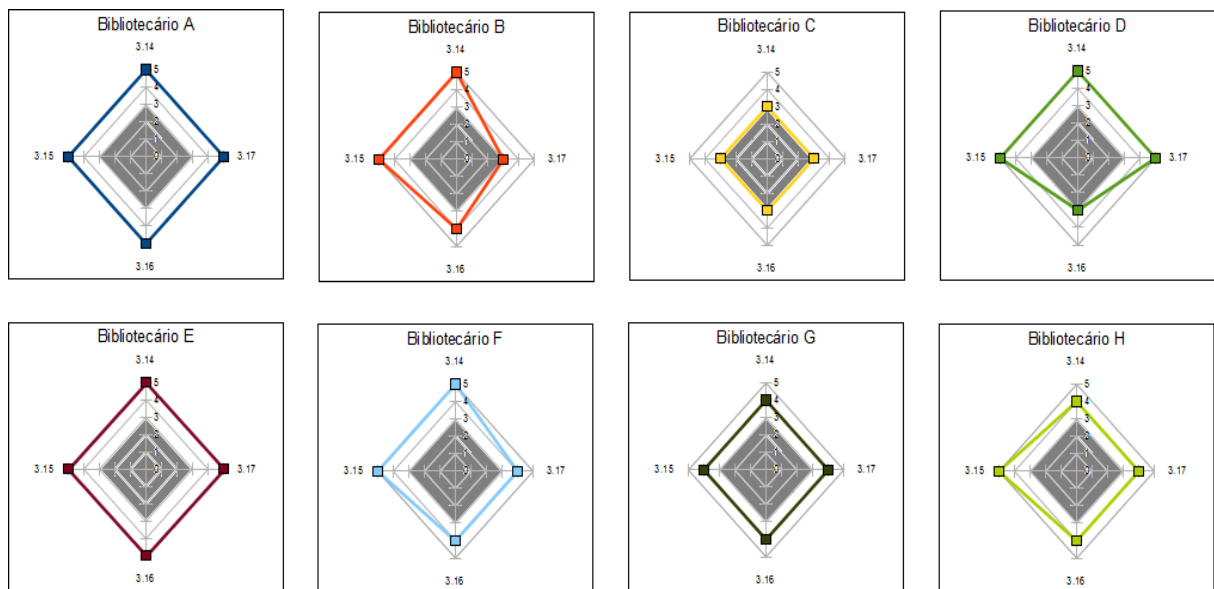


Gráfico 10: Aplicação dos requisitos do processo da tecnologia da informação  
Fonte: Dados da pesquisa

Esse resultado revelou uma preocupação com o uso de ferramentas que auxiliam a gestão do conhecimento, indicando que os bibliotecários do SIBIUN estão cientes dos benefícios que a TI pode trazer ao ambiente da biblioteca.



### 4.3 Práticas de GC identificadas no SIBIUN

Através da realização de entrevista foi possível identificar algumas práticas de gestão do conhecimento utilizadas nas bibliotecas do SIBIUN.

No quadro abaixo estão descritas as opiniões dos oito bibliotecários do SIBIUN (sujeitos da pesquisa, em relação à **importância da gestão do conhecimento** (questão 1).

BIBLIOTECÁRIO	DEPOIMENTO
<b>Bibliotecário A</b>	<i>A GC é muito importante hoje em dia, principalmente no compartilhamento do conhecimento. O profissional bibliotecário deixou de ser somente técnico, embora ainda haja a resistência de alguns profissionais mais antigos, que acreditam que o bibliotecário deve se preocupar apenas com o tratamento técnico dos materiais da biblioteca.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>A importância da GC está no aproveitamento de conhecimentos voltados para o desenvolvimento de certas atividades.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>A GC é importante no repasse de informações e conhecimentos com clareza, possibilitando o compartilhamento entre os funcionários.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>É importante para a atualização profissional, possibilitando sempre uma troca de conhecimentos com os colegas e usuários, o que acaba gerando um crescimento de conhecimentos para todas as partes envolvidas.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>A GC é importante para a biblioteca, pois o aproveitamento dos conhecimentos gerados é primordial para todas as áreas da biblioteca.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Uma GC eficiente permite manter o profissional sempre bem informado, para passar a informação correta a quem precisa dela.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>A GC é importante no atendimento ao usuário, pois possibilita o atendimento mais ágil por causa da sistematização do conhecimento, satisfazendo suas necessidades de conhecimento com mais qualidade.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>A GC é extremamente importante, pois potencializa as pessoas, estimulando o compartilhamento e aumento de conhecimentos a quem participa dos processos de GC</i>

Quadro 18: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da importância da GC – questão 1  
Fonte: Dados da pesquisa

Todos os bibliotecários participantes da pesquisa compreendem os conceitos de gestão do conhecimento para o desenvolvimento das atividades na biblioteca, entretanto, foram identificadas poucas práticas realizadas no SIBIUN. Talvez pelo fato, como alertam Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010) “os responsáveis pelas

bibliotecas ainda estarem em fase inicial de compreender as aplicações potenciais de GC.

Pelos depoimentos observa-se que os bibliotecários relacionam a gestão do conhecimento ao compartilhamento do conhecimento, como suporte para o desenvolvimento das atividades e como meio para atualização profissional. Isto vai ao encontro dos objetivos da GC em bibliotecas propostos por Towley (2001) e Maponya (2004) no sentido de desenvolver e aplicar os conhecimentos organizacionais necessários para melhorar as operações da biblioteca

Nos quadros a seguir, estão descritos os depoimentos dos bibliotecários, onde procurou-se identificar quais as práticas de GC desenvolvidas no SIBIUN em relação à **identificação do conhecimento** (questões 2 e 3):

<b>IDENTIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	
<b>QUESTÃO 2: Há mapas de conhecimento? (registro de fontes de informação internas = pessoas, especialistas etc).</b>	
<b>Bibliotecário A</b>	<i>Não há. A identificação das fontes de informação interna é feita por que os colegas sabem o que os outros fazem, mas não há nada registrado.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Não há mapas registrados. Cada um direciona suas dúvidas para os colegas que entendem de determinado assunto.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Não há registro, a identificação acontece por que cada um sabe o que o outro faz, sua especialidade.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Não há registro de mapas, mas acredito que todos conseguem identificar o colega capaz de suprir suas necessidades de informação e conhecimento.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Não há, mas sei identificar o que cada um sabe fazer melhor.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Não existe um mapeamento registrado, mas cada um sabe o que o outro faz ou tem capacidade para fazer.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Já existiu um mapeamento registrado, mas hoje em dia não é feito mais. Apesar disso, todos sabem o que os outros sabem fazer.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Antes era feito um mapeamento formal, mas agora não é mais feito.</i>

Quadro 19: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da identificação do conhecimento – questão 2

Fonte: Dados da pesquisa

<b>QUESTÃO 3: Há mapeamento das competências para dar suporte a um programa de capacitação profissional e compartilhamento de conhecimentos?</b>	
<b>Bibliotecário A</b>	<i>Também não há.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Não há.</i>

<b>Bibliotecário C</b>	<i>Não há.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Não há.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Não há.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Não há.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Também não existe.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Não há.</i>

Quadro 20: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da identificação do conhecimento – questão 3

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à **identificação do conhecimento**, os bibliotecários responderam que não existe um mapeamento do conhecimento (registro de fontes de informação internas). No entanto, todos os bibliotecários sabem identificar os profissionais competentes nas respectivas áreas onde são especialistas. Isto é, o conhecimento permanece na condição de conhecimento tácito, restrito a cada profissional. Também não há um mapeamento das competências para dar suporte a um programa de capacitação profissional e compartilhamento de conhecimentos. Portanto não há práticas para identificação do conhecimento no SIBIUN.

Importante lembrar que Clarke (2004), já ressaltava que através de práticas de GC, os conhecimentos dos colaboradores devem ser capturados e disponibilizados, a fim de auxiliar as atividades dos bibliotecários, aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Sobre a **aquisição de conhecimentos**, os quadros abaixo descrevem os depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN (questões 4 e 5):

<b>AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO</b>	
<b>QUESTÃO 4: Você participou de algum tipo de treinamento/capacitação para assumir o cargo em que atua?</b>	
<b>Bibliotecário A</b>	<i>Sim, a capacitação é feita pelos próprios funcionários, onde cada um passa para os outros os assuntos que dominam.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Sim, participei de treinamentos realizados pelos funcionários de acordo com a área onde cada um é especialista.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Participei do treinamento sobre o sistema Pergamum. Fora esse, os próprios funcionários aplicam treinamentos de acordo com as funções desempenhadas por cada um.</i>
	<i>Sim, são treinamentos onde cada um transmite</i>

<b>Bibliotecário D</b>	<i>os conhecimentos que tem na área onde são especialistas</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Não houve um treinamento formal. Conforme ia realizando as tarefas, os bibliotecários mais experientes me falavam sobre os procedimentos corretos a adotar.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Na época, quando comecei a trabalhar na UNIVALI não existiam treinamentos, era uma outra estrutura.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Fiz um treinamento quando o sistema Elisa foi substituído pelo Pergamum. Normalmente os treinamentos são realizados pelos funcionários.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Quando assumi o cargo na UNIVALI não fiz nenhum curso de capacitação, pois na época não havia.</i>

Quadro 21: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da aquisição do conhecimento – questão 4

Fonte: Dados da pesquisa

#### QUESTÃO 5: Participa periodicamente de treinamentos?

<b>Bibliotecário A</b>	<i>Sim, todo final de ano são planejados os treinamentos que serão oferecidos no ano seguinte.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Participo e também aplico, de acordo com meus conhecimentos</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Participo sempre que são disponibilizados.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Sim, quando possível.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Sim, quando possível.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Participo sempre que são disponibilizados.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Participo quando possível.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Participo sempre que são disponibilizados.</i>

Quadro 22: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito da aquisição do conhecimento – questão 5

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à **aquisição de conhecimentos**, os bibliotecários disseram que não existe um programa de capacitação para assumir os cargos onde atuam. O que acontecem são treinamentos nos quais geralmente os próprios bibliotecários passam seus conhecimentos uns para os outros. Esses treinamentos são planejados todo final de ano, para aplicação no ano seguinte. Todos os bibliotecários se mostraram sempre interessados em participar dos treinamentos quando são disponibilizados.

A falta de um programa pode ser explicada pela ausência de um mapa de competências para embasá-lo, com vistas a subsidiar a gestão estratégica do

SIBIUN. Sendo assim, são apenas disponibilizados treinamentos sobre sistemas ou acesso à bases de dados.

Com relação às práticas sobre **desenvolvimento do conhecimento** desenvolvidas no SIBIUN, estão registradas no quadro a seguir:

DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO	
<b>QUESTÃO 6: Como o conhecimento desenvolvido em uma atividade ou projeto é registrado?</b>	
<b>Bibliotecário A</b>	<i>Geralmente é registrado na extranet, onde todos têm acesso às atas de reuniões, manuais etc. Os documentos são armazenados na extranet.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	
<b>Bibliotecário C</b>	<i>São registrados na extranet. Também existem apostilas e são feitas apresentações para os colegas. Dependendo do tipo de atividade ou projeto, essas apresentações são feitas para todos os funcionários da biblioteca, ou somente para os bibliotecários.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>É registrado na extranet, onde os funcionários têm acesso aos manuais, atas de reuniões, procedimentos etc.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>É registrado principalmente na extranet.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Existe um registro formal na extranet, mas muito é passado no boca a boca.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>É registrado na extranet, mas muitos preferem consultar os próprios colegas, ao invés de acessar a página da extranet.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Geralmente esse registro é feito na extranet. Há colegas que registram através de artigos científicos.</i>

Quadro 23: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do desenvolvimento do conhecimento – questão 6

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao **desenvolvimento do conhecimento**, os bibliotecários responderam que o conhecimento desenvolvido em uma atividade ou projeto é geralmente registrado na *extranet* da UNIVALI.

A respeito do **compartilhamento do conhecimento**, os quadros a seguir descrevem os depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN (questões 7, 8, 9 e 10):

---

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**


---

**QUESTÃO 7: Como o conhecimento é compartilhado com as outras unidades integrantes do SIBIUN (e-mail, telefone, fóruns, listas de discussão)?**

<b>Bibliotecário A</b>	<i>Principalmente através de e-mail e telefone. Geralmente através de e-mail e telefone.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Através de e-mail, telefone, cursos.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>E-mail, telefone, reuniões.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Geralmente através de e-mail e telefone.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>O conhecimento é compartilhado geralmente através de reuniões, e-mail e telefone.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Principalmente através de e-mail.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Principalmente através de e-mail e seminários.</i>

Quadro 24: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 7  
 Fonte: Dados da pesquisa

---

**QUESTÃO 8: Sente facilidade em compartilhar o conhecimento adquirido?**


---

<b>Bibliotecário A</b>	<i>Não tenho dificuldade em compartilhar meus conhecimentos.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Tenho facilidade, o que é importante para os outros bibliotecários sempre é passado.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Sinto facilidade em compartilhar meus conhecimentos, assim como todo bibliotecário deve ter.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Sinto facilidade e dever de passar meus conhecimentos aos outros que precisam.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Sinto facilidade de compartilhar meus conhecimentos com os colegas.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Tenho facilidade em compartilhar.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Sim, tenho facilidade quando tenho segurança a respeito do meu conhecimento.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Sinto facilidade, e isso é fundamental para o profissional da informação.</i>

Quadro 25: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 8  
 Fonte: Dados da pesquisa

Todos os sujeitos da pesquisa afirmaram que sentem facilidade em compartilhar seus conhecimentos. Esse compartilhamento pode ser melhor desenvolvido através da utilização da TI, que são ferramentas facilitadoras desse processo. A principal ferramenta de TI utilizada pelos bibliotecários do SIBIUN é a *Sharepoint*, localizada na *extranet* da UNIVALI, e pode ser definida como uma plataforma de colaboração que permite a equipe compartilhar informações e documentos, tornando os processos internos mais eficientes. Pode ser acessado somente por colaboradores da UNIVALI que têm permissões específicas de acordo com a sua atividade.

**QUESTÃO 9: São realizadas reuniões para troca de conhecimentos entre os funcionários da biblioteca? Se sim, qual a periodicidade?**

<b>Bibliotecário A</b>	<i>São realizadas reuniões entre os funcionários da biblioteca sempre que há necessidade.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Não há uma periodicidade definida, são feitas conforme a necessidade.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>São realizadas conforme a necessidade.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>São realizadas várias reuniões, onde a troca de experiências é mas não há uma periodicidade definida.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>São realizadas reuniões. Não há periodicidade definida, mas geralmente são realizadas uma vez por mês.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>As reuniões são realizadas, mas sem periodicidade definida. Acontecem conforme a necessidade.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>São realizadas conforme necessidade.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Sim, conforme a necessidade.</i>

Quadro 26: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 9

Fonte: Dados da pesquisa

**QUESTÃO 10: São realizadas reuniões entre os funcionários do SIBIUN? Qual a periodicidade?**

<b>Bibliotecário A</b>	<i>Normalmente as reuniões entre todos os funcionários do SIBIUN são realizadas uma vez a cada semestre.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>São realizadas entre pequenos grupos das bibliotecas do SIBIUN, geralmente a cada bimestre ou semestre.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Normalmente bimestralmente.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Existem reuniões entre os funcionários das bibliotecas do SIBIUN, mas também não há uma periodicidade definida</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Também são realizadas reuniões entre os funcionários do SIBIUN, e também na há uma periodicidade fixa.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>São realizadas normalmente a cada semestre.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Também são realizadas sempre que necessário, sem uma periodicidade definida.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>São realizadas reuniões entre os funcionários do SIBIUN, mas não há periodicidade definida.</i>

Quadro 27: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do compartilhamento do conhecimento – questão 10

Fonte: Dados da pesquisa



O **compartilhamento do conhecimento** é feito principalmente através de *e-mails*, telefone e cursos. O uso do *e-mail* tem um importante papel para transmitir informações e notícias relativas ao SIBIUN. Os colaboradores do SIBIUN fazem parte de grupos, que podem ser considerados comunidades de práticas, de acordo com o setor ou função, que garantem a distribuição das informações para todos os membros dos respectivos grupos. Também são realizadas reuniões entre os funcionários de cada biblioteca para a troca de conhecimentos, mas não têm uma periodicidade definida, acontecendo conforme a necessidade. As reuniões entre os funcionários do SIBIUN também não têm uma periodicidade definida, acontecendo geralmente uma vez a cada bimestre ou semestre.

Todos os bibliotecários que fizeram parte da pesquisa afirmaram que sentem facilidade de compartilhar seus conhecimentos com os demais funcionários. Também acontecem *workshops*, que consistem em oficinas destinadas ao desenvolvimento de habilidades específicas por meio de palestras, ministradas por convidados ou pelos próprios colaboradores do SIBIUN, que encorajam a promoção da inovação, motivação e o trabalho em equipe.

Embora não contemplado no questionário o compartilhamento com outras bibliotecas, foi identificada a prática do *benchmarking* com o objetivo de compartilhar experiências e realizar mudanças positivas em seus processos. Essa ferramenta tem oportunizado a criação e renovação dos serviços, pois incentiva toda a equipe a reconhecer oportunidades de melhorias, tornando-a mais motivada.

Quanto ao **uso do conhecimento**, o quadro abaixo apresenta os depoimentos dos bibliotecários participantes do estudo:

<b>USO DO CONHECIMENTO</b>	
<b>QUESTÃO 11: Quando necessita de algum conhecimento para desenvolver atividades na biblioteca, tem facilidade em obtê-lo? Como?</b>	
<b>Bibliotecário A</b>	<i>Sinto facilidade. Geralmente peço ajuda a um colega.</i>
<b>Bibliotecário B</b>	<i>Sim, sinto facilidade em obter os conhecimentos necessários. Normalmente recorro a algum colega ou pesquisa na Internet.</i>
<b>Bibliotecário C</b>	<i>Tenho facilidade, e obtenho principalmente com os colegas.</i>
<b>Bibliotecário D</b>	<i>Sinto facilidade, e sempre que preciso pergunto a algum colega. Se esse não tem a resposta que preciso, recorro à Internet.</i>
<b>Bibliotecário E</b>	<i>Sinto facilidade. Geralmente pergunto a um colega especialista na área onde estou</i>



	<i>buscando o conhecimento específico.</i>
<b>Bibliotecário F</b>	<i>Tenho facilidade. Normalmente pergunto a um colega, pois todos são dispostos a auxiliar uns aos outros.</i>
<b>Bibliotecário G</b>	<i>Sinto facilidade, e pergunto geralmente a um colega.</i>
<b>Bibliotecário H</b>	<i>Sinto facilidade. Pergunto aos colegas, pesquiso na Internet.</i>

Quadro 28: Depoimentos dos bibliotecários do SIBIUN a respeito do uso do conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao **uso do conhecimento**, todos os bibliotecários responderam que sentem facilidade em obtê-lo, e geralmente pedem ajuda a quem está mais capacitado naquele assunto. Este uso do conhecimento exige que pergunte a um colega, pois está como conhecimento tácito, não está explicitado em um repositório para uso comum. Muitos bibliotecários responderam que também recorrem à Internet quando necessitam de algum conhecimento para desenvolver atividades na biblioteca.

A *homepage* do Sibiun é outro canal de comunicação que oferece várias informações a seus usuários e colaboradores. Através dela são divulgadas notícias, eventos e exposições e diversas informações relacionadas ao conhecimento e a cultura. Também oferece aos usuários uma forma de comunicação com os bibliotecários. São disponibilizados também serviços on-line, como a consulta ao acervo, renovação e reserva, além várias bases de dados de artigos, teses, dissertações e outros sites que compõem o acervo virtual.

Como reforça Subramanian (2007) o auxílio das tecnologias da informação, a gestão do conhecimento pode contribuir com o aumento da eficiência operacional nas bibliotecas. E isto aparece nas práticas sobre desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a gestão do conhecimento nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN.

Através da aplicação de um instrumento para diagnóstico de GC em bibliotecas, pode-se chegar às seguintes conclusões referentes ao primeiro objetivo específico estabelecido:

### **a) com relação à identificação das necessidades de GC do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN:**

As respostas ao instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas possibilitaram a análise dos requisitos problemáticos à GC nas bibliotecas do SIBIUN.

Com relação ao elemento **gestão estratégica da biblioteca**, observou-se que as questões problemáticas são: a) as *core competencies* (competências essenciais) da biblioteca devem ser melhor definidas e explicitadas aos bibliotecários, b) o planejamento estratégico também precisa ser melhor explicitado e compreendido pelos colaboradores, c) a gestão do conhecimento deve ser melhor alinhada à gestão estratégica da biblioteca.

Estabelecer as questões estratégicas para a identificação de conhecimentos e competências críticas são pontos fundamentais para o sucesso da biblioteca.

Quanto a etapa do processo de GC referente **identificação do conhecimento** apresenta dificuldades na identificação dos conhecimentos e habilidades que suportam as *core competencies* da biblioteca. O mapeamento dos conhecimentos e competências, a identificação das fontes internas e externas de conhecimento, a promoção da transparência de conhecimento existente na organização e a identificação das lacunas de conhecimento também são requisitos problemáticos ao processo de identificação do conhecimento.

A respeito da **aquisição do conhecimento**, ficam claras as necessidades em relação à definição e seleção das estratégias de aquisição de conhecimento; ao estabelecimento de formas de adquirir conhecimentos de fontes internas e à aquisição de conhecimentos de fontes externas à biblioteca.

O processo de **desenvolvimento do conhecimento** apresenta as seguintes necessidades: identificação do local de desenvolvimento de conhecimento interno;

estabelecimento de políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização; criação de condições de interação e comunicação entre os participantes da organização e estabelecimento de parcerias com diferentes profissionais e organizações e fim de gerar novos conhecimentos.

O processo de **compartilhamento do conhecimento** tem como dificuldades a identificação e compartilhamento das habilidades e competências existentes no SIBIUN; a falta de uma definição de métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes; a ausência de uma cultura organizacional de motivação e encorajamento de compartilhamento de conhecimento.

Quanto ao **uso do conhecimento**, a biblioteca deve estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado. Também deve criar infra-estruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento. O uso do conhecimento deve ser ampliado por meio de novos serviços e produtos informacionais.

Quanto aos suportes organizacionais, referente à **cultura organizacional**, fica clara a necessidade de estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura voltada para o conhecimento. O suporte **gestão de pessoas** tem como necessidades principais a definição de uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC; criação de políticas adequadas de retenção e atração de profissionais, além de formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC. Também é necessário estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização. Quanto à **estrutura organizacional**, a biblioteca deve analisar suas estruturas e seus processos essenciais, além de compatibilizar a estrutura e os processos da biblioteca com o modelo de GC.

Identificadas as necessidades de GC no SIBIUN, buscou-se descrever as práticas de GC identificadas, reveladas através da realização de entrevista semi-estruturada. A descrição das práticas remete ao segundo objetivo específico estabelecido:

**b) descrever as práticas de GC identificadas nas bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Vale do Itajaí – SIBIUN.**

Foram identificadas poucas práticas referentes ao processo de GC. Como principal ferramenta facilitadora do desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento, identificou-se a plataforma *Sharepoint*, disponível através da *extranet*

da UNIVALI, onde são armazenados os manuais, atas, relatórios, apostilas e demais documentos. Foi também identificada a prática de *benchmarking* externo, com o objetivo de compartilhar experiências com outras bibliotecas. A página do SIBIUN localizado no site da UNIVALI também pode ser considerada uma ferramenta de compartilhamento e uso de conhecimento, permitindo uma interação entre usuários e bibliotecários.

Finalmente, respondendo a questão principal de pesquisa:

**Em que medidas as práticas de GC desenvolvidas no SIBIUN atendem as suas necessidades de GC?**

Constatou-se que as bibliotecas do SIBIUN possuem pessoas interessadas e dispostas ao desenvolvimento da gestão do conhecimento. Entretanto, não há uma cultura organizacional voltada à GC e sua estrutura organizacional também não é favorável ao desenvolvimento dos processos de GC. Seria interessante a criação de políticas de incentivo ao desenvolvimento desses processos, baseadas, principalmente, nas tecnologias da informação. Ficou claro que as bibliotecas do SIBIUN identificam e analisam as ferramentas de TI existentes, mas falham por não manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.

Faz-se necessário providenciar ajustes no alinhamento da gestão do conhecimento à gestão estratégica do SIBIUN, identificando a GC com as questões estratégicas do SIBIUN.

Não há práticas para identificação do conhecimento. E para a etapa de aquisição do conhecimento foram citados apenas treinamentos em sistemas e bases de dados. Portanto o mapeamento de competências, bem como de fontes de conhecimento interno e externos é fundamental para a GC no SIBIUN, inclusive para subsidiar a aquisição de conhecimentos para os bibliotecários.

Embora as etapas mais críticas sejam as de identificação e aquisição do conhecimento é preciso criar condições de interação e comunicação entre os colaboradores para o desenvolvimento e geração de novos conhecimentos. Também reforçar a cultura de compartilhamento e uso de conhecimentos é um item de extrema relevância.

## REFERÊNCIAS

AHUMADA FIGUEROA, Luis; BUSTOS GONZÁLEZ, Atilio. Modelo ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional em bibliotecas universitárias. **Acta colombiana de Psicología**. Disponível em: <[portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/.../art\\_4\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/.../art_4_acta_11.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2010.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezinha; STEIL, Andrea Valeria. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ASWATH, Lalitha; GUPTA, Sangita. Knowledge Management Tools and Academic Library Services. In: International Conference on Academic Libraries, 1., 2009, Delhi, India. **Anais...** Delhi, India: ICAL, 2009. Disponível em: <[http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index\\_files/ical-31\\_249\\_724\\_1\\_RV.pdf](http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-31_249_724_1_RV.pdf)>. Acesso em: 5 ago. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Persona Edições, 1988.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A informação em seus momentos de passagem. **Datagramazero**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, ago. 2001.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Textos para discussão, n. 1095. Brasília: Ipea, 2005.

BISHOP, Koina. (2001). Leveraging our knowledge: the skills and attributes information professionals bring to new roles in information and knowledge management. In: Special, Health & Law Libraries Conference, 9., 2001, Melbourne, Australia. **Anais...** Melbourne, Australia: ALIA, 2001. Disponível em: <<http://conferences.alia.org.au/shllc2001/papers/bishop.2.html>>. Acesso em: 20 ago. 2010

CARNIEL, Rosemary. **Gestão do conhecimento na Biblioteca Central Comunitária da Universidade do Vale do Itajaí**. 2009. 80 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (graduação em Administração) – Curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2009.

CARVALHO, Isamir Machado de. Estratégias para implantação de gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha; STEIL, Andrea Valeria. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; SOUZA, Renato Rocha; LOUREIRO, Rogério. Como implantar gestão do conhecimento. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2, 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UFCAR; SBGC, 2002.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:** um instrumento de diagnóstico. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOO, Chun Wei. . **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed São Paulo: Senac, 2006.

CLARKE, Reginald. Knowledge management in the main library, the University of the West Indies, Trinidad. **Information Development**, v. 20, n. 1, p. 30-35, Apr. 2004.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004.

CASTRO, Gardênia; COSTA, Marília Damiani. Proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 4, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo : SBGC, 2005.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de; ROSTIROLLA, Gelci. Gestão do Conhecimento em bibliotecas e unidades de informação: Experiências desenvolvidas no Brasil. In: Encuentro Asociación de Educadores e Investigadores de Bibliotecología, Archivología, Ciencias de la Información y Documentación de Iberoamérica y el Caribe, 7, 2006, Marília. **Anais...** Marília: EDIBCIC, 2006.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa:** conceitos e técnicas. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro : Interciência, 2009.

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

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

DIB, Simone Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Unidade de negócio em informação - UNINF: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do conhecimento.

**Perspectivas em Ciência da Informação**. v.11 n.1, p. 20-31, jan./abr. 2006.

Disponível em:

<<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/viewFile/443/254>>. Acesso em: 14 abr 2010.

DI DOMENICO, Adriana; DE BONA, Graciela Susana; FERNÁNDEZ, Oscar Alberto. La inteligência em acción: gestionar por el conocimiento. **Biblios**, Lima, v. 4, n. 15, abr./jun. 2003.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. **Anais...** Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004.

DUARTE, Emeide Nóbrega; PAIVA, Simone Bastos; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias.

**Cadernos BAD**. v. 15, n. 2, 2007. <Disponível em:

[www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22007/EDuarteCBAD207.pdf](http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22007/EDuarteCBAD207.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2010.

DUARTE, et al. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2005. (1CD-ROM).

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. A gestão do conhecimento em bibliotecas : filosofia, processo e objeto. **Revista do CRB-8ª Região**, São Paulo, v.1, n.1, p. 6-7, 2002.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12., 2002, Recife. **SNBU 2002: anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em organizações de serviço: o caso das bibliotecas universitárias. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 10., 2003, Bauru. **SIMPEP...** Bauru: FEB/UNESP, 2003, p. 1-8.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; FLEURY, Afonso. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GANDHI, Smiti. Knowledge Management and Reference Services. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 30, n. 5, p. 368–381, Sept, 2004.

GARCIA DE LAS BAYONAS, Salvador Sánchez. Análisis de la gestión Del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo y acciones de mejora. **Scire: representación y organización del conocimiento**, v.13, n.2 , 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richards Medeiros de. Pesquisa Quanti- Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, J. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

JAIN, Priti. An empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa. **Library Review**. v. 56, n. 5, p. 377-392, 2007.

JANTZ, Rantz. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. **Reference Service Review**, v. 29, n. 1, p. 33-39, 2001.

KRÜCKEN-PEREIRA, Lia; COSTA, Marília Damiani; BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do conhecimento aplicada ao desenvolvimento de novos produtos. **Revista Inteligência Empresarial**, Brasília, n. 12, p. 48-56, jul. 2002.

LEE, Hwa-Wei. **Knowledge Management and the Role of Libraries**. In: Library of Congress, Asian Division. Washington, USA: 2005. Disponível em: <<http://www.nlc.gov.cn/old/culc/paper/HwaWei%20Lee...Knowledge%20Management%20and%20the%20Role%20of%20Libraries.pdf>> . Acesso em: 30 ago. 2010.

MAPONYA, Pearl M. **Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg Libraries**. Disponível em: <<http://www.thestep.gr/trainmor/dat/%7Bf492eb46-5318-444a-9327-2f08e44b4048%7D/article.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2008.



MATIAS, Márcio. **Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade:** uma aplicação em sistemas de informação de uma biblioteca universitária. Florianópolis, 2003. 166f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz. **Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais : mapeamento de competências.** Monografia apresentada à Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica da Informação. 2003

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira . **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 6. ed Petrópolis: Vozes, 1996.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência Organizacional e competitiva.** Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

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

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Sistemas organizações e métodos:** uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Leonardo Paiva Martins de; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. Gestão do conhecimento em uma instituição de pesquisa: o caso da Embrapa Milho e Sorgo. In: ANGELONI, Maria Terezinha; STEIL, Andrea Valeria. **Gestão do conhecimento no Brasil:** casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

PANDA, K. C.; MANDAL, Manik. Corporate culture in libraries and information centers to promote “knowledge-based business” in IT era. **Library Management.** v. 27, n. 6/7, p.446-459, 2006.

PLAZA, Rosa Tereza Tierno (Coord.). **Gestão de competências no sistema integrado de bibliotecas da USP:** proposta de carreira e perfis profissionais para o pessoal do SIBi/USP. São Paulo: 2003. 28p. Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/gestão/PROJ14.htm>>. Acesso em 04 abr. 2010.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAJA, Wasim; AHMAD, Zumair; SINHA, Arun K. Knowledge Management and Academic Libraries in IT Era: Problems and Positions. In: International Conference on Academic Libraries. 1., 2009, Delhi, India. **Anais...** Delhi, India: ICAL, 2009. Disponível em: < [crl.du.ac.in/ical09/papers/index.../ical-124\\_198\\_418\\_2\\_RV.pdf](http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index.../ical-124_198_418_2_RV.pdf) >. Acesso em: 25 abr.2010.

ROKNUZZAMAN, Md; UMEMOTO, Katsuhiko. How library practitioners view knowledge management in libraries: qualitative study. *Library Management*. v. 30, n. 8/9 p. 643-656, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150300812.pdf>> Acesso em 23 abr. 2010.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência**. 2006. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RUBI, Milena Polsinelli. **A política de indexação na perspectiva do conhecimento organizacional**. Marília, 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. 2004.

SARMENTO, Adriana Godoy da Silveira. **Mapas de informação e conhecimento no processo judicial como instrumento gerencial para o desenvolvimento e o aprimoramento de produtos e serviços de unidades documentárias jurídicas: o caso do serviço de documentação do Tribunal do Trabalho da 4ª região**. Florianópolis, 2006. 151f. Monografia apresentada ao Centro de Ciências da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Bibliotecas. 2006.

SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. *Library Management*. v. 31 n. 3, p. 198-212, 2010.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: INFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2000. Jerusalem, Israel, **Anais...**Jerusalem, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção / Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira [org.]. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

STRAUHS, Faimara do Rocio. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. Florianópolis, 2003. 480 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

SUBRAMANIAN, N. Knowledge and Information Management in Libraries: A new challenge for the library and information professionals in the digital environment. In: Recent Advances in Information Science & Technology, 2007, Tamil Nadu. **Anais eletrônicos...**Tamil Nadu: Igcar, 2007. Disponível em: <[library.igcar.gov.in/readit2007/conpro/s1/S1\\_5.pdf](http://library.igcar.gov.in/readit2007/conpro/s1/S1_5.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2010.

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

TARAPANOFF, Kira [org.]. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro, SENAC, 2000.

TENG, Sharon; HAWAMDEH, Suliman. Knowledge management in public libraries. **Aslib Proceedings**: new information perspectives, v. 54, n. 3, p. 188-197, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu . **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2000.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do Conhecimento; uma abordagem multidimensional. Palestra proferida na Câmara dos Deputados, em 23 de outubro de 2003. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>> Acesso em: 25 mar. 2010.

TOWNLEY, Charles T. Knowledge management and academic libraries. **College & Research Libraries**, v. 62, n.1, p. 44-55, Jan. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, vol. 1, n. 1, 2008.

WEN, Shixing. **Implementing knowledge management in academic libraries: a pragmatic approach**. Disponível em: <<http://white-clouds.com/iclc/cliej/cl19wen.htm>>. Acesso em: 13 set. 2001

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

- 1) Para você, qual a importância da gestão do conhecimento na biblioteca onde atua?

Na sua opinião, quais as principais práticas de gestão do conhecimento realizadas na biblioteca onde atua, de acordo com os seguintes processos?

### **Identificação**

- 2) Há mapas de conhecimento? (registro de fontes de informação internas = pessoas, especialistas etc)
- 3) Há mapeamento das competências para dar suporte a um programa de capacitação profissional e compartilhamento de conhecimentos?

### **Aquisição**

- 4) Você participou de algum tipo de treinamento/capacitação para assumir o cargo em que atua?
- 5) Participa periodicamente de treinamentos?

### **Desenvolvimento**

- 6) Como o conhecimento desenvolvido em uma atividade ou projeto é registrado?

### **Compartilhamento**

- 7) Como o conhecimento é compartilhado com as outras unidades integrantes do SIBIUN (e-mail, telefone, fóruns, listas de discussão)?

- 8) Sente facilidade em compartilhar o conhecimento adquirido?
- 9) São realizadas reuniões para troca de conhecimentos entre os funcionários da biblioteca? Se sim, qual a periodicidade?
- 10) São realizadas reuniões entre os funcionários do SIBIUN? Qual a periodicidade?

### **Uso**

- 11) Quando necessita de algum conhecimento para desenvolver atividades na biblioteca, tem facilidade em obtê-lo? Como?

## ANEXO A – Instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas

		CRITÉRIOS				
		Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
		1	2	3	4	5
		REQUISITOS				
<b>Gestão estratégica da biblioteca universitária</b>						
1.1	A biblioteca universitária define sua missão, visão e estratégia organizacional.					
1.2	A biblioteca universitária define suas <i>core competencies</i> .					
1.3	A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores.					
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.					
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária					
<b>REQUISITOS DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>						
<b>Identificação do conhecimento</b>						
2.1	A biblioteca universitária identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.					
2.2	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos.					
2.3	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências.					
2.4	A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento.					
2.5	A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.					
2.6	A biblioteca universitária identifica suas lacunas de conhecimento.					
<b>Aquisição de conhecimento</b>						
2.7	A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento.					
2.8	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.					
2.9	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.					
2.10	Antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.					
2.11	A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos.					
2.12	A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.					
<b>Desenvolvimento do conhecimento</b>						
2.13	A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.					
2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.					
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e					

	comunicação entre os participantes da organização.					
<b>2.16</b>	A biblioteca universitária estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>						
<b>2.17</b>	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
<b>2.18</b>	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5
<b>2.19</b>	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>2.20</b>	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>2.21</b>	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento (ferramentas como portais, intranet etc).	1	2	3	4	5
<b>Uso do conhecimento</b>						
<b>2.22</b>	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
<b>2.23</b>	A biblioteca universitária cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>2.24</b>	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
<b>2.25</b>	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
<b>2.26</b>	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento	1	2	3	4	5

## REQUISITOS DOS SUPORTES ORGANIZACIONAIS

<b>Cultura organizacional</b>						
<b>3.1</b>	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	1	2	3	4	5
<b>3.2</b>	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>3.3</b>	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Gestão de pessoas</b>						
<b>3.4</b>	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
<b>3.5</b>	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>3.6</b>	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
<b>3.7</b>	A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação, educação corporativa, com base nos objetivos organizacionais e de GC.	1	2	3	4	5
<b>3.8</b>	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5
<b>3.9</b>	A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.	1	2	3	4	5
<b>3.10</b>	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5



<b>Estrutura organizacional</b>						
<b>3.11</b>	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
<b>3.12</b>	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
<b>3.13</b>	A biblioteca universitária remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
<b>Tecnologia da informação</b>						
<b>3.14</b>	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI.	1	2	3	4	5
<b>3.15</b>	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
<b>3.16</b>	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
<b>3.17</b>	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.	1	2	3	4	5

Quadro 29: Instrumento para diagnóstico de GC em bibliotecas  
 Fonte: Castro (2005)