

Michelle Pinheiro

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS  
BIBLIOTECAS INTEGRADAS DE UMA ORGANIZAÇÃO  
INTENSIVA EM CONHECIMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Spanhol

Coorientadora: Prof. Dra. Simone Meister Sommer Bilessimo

Araranguá  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pinheiro, Michelle  
Práticas de Gestão do Conhecimento nas  
bibliotecas integradas de uma organização intensiva  
em conhecimento / Michelle Pinheiro ; orientador,  
Fernando José Spanhol, coorientador, Simone Meister  
Sommer Bilessimo, 2018.  
202 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós  
Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação,  
Araranguá, 2018.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2.  
Práticas de Gestão do Conhecimento. 3. Gestão do  
Conhecimento. 4. Bibliotecas. 5. Educação. I.  
Spanhol, Fernando José. II. Meister Sommer  
Bilessimo, Simone. III. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Tecnologias da Informação e Comunicação. IV. Título.

Michelle Pinheiro

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS  
BIBLIOTECAS INTEGRADAS DE UMA ORGANIZAÇÃO  
INTENSIVA EM CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Araranguá, 07 de março de 2018.

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Andrea Cristina Trierweiller, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof. Fernando José Spanhol, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Simone Meister Sommer Bilessimo, Dr.<sup>a</sup>  
Coorientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Patricia Jantsch Fiuza, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof. Hélio Aisenberg Ferenhof, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Ursula Blattmann, Dr.<sup>a</sup> (Videoconferência)  
Universidade Federal de Santa Catarina



À minha família e aos profissionais  
que representam o Sistema de  
Bibliotecas Integradas do IFSC  
(SiBI/IFSC).



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, a Deus, por tudo. Sim, Ele esteve comigo em todos os momentos, e sempre estará.

Ao meu marido, Eraldo, por estar ao meu lado todos os dias, apoiando-me, cuidando de mim. Obrigada meu amor!

À minha família e à do meu esposo, pelo amor, pela torcida e por compreenderem as ausências. Cauã e Alice, desculpem a madrinha/tia por não se fazer muito presente nos últimos tempos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando José Spanhol, pelas orientações durante toda a trajetória.

Aos docentes do PPGTIC, pelo aprendizado e por todo conhecimento compartilhado.

Aos membros da banca examinadora, por aceitarem o convite para avaliar e contribuir com esta pesquisa.

Às amigas e colegas do PPGTIC, Janine, Fabiana e Natana, pessoas maravilhosas que o mestrado oportunizou conhecer e conviver, e que me ajudaram nesse percurso. Janine, obrigada por sua amizade, pela parceria nesses dois anos, e por ouvir; por diversas vezes; minhas angústias, acalmando-me e aconselhando-me.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), por autorizar a realização do estudo e conceder o afastamento parcial.

Aos profissionais das bibliotecas do SiBI/IFSC, especialmente aos participantes da pesquisa. Vocês foram fundamentais. Agradeço imensamente ao Coordenador do Sistema, que sempre esteve disponível e disposto a contribuir com o estudo.

Aos colegas da Biblioteca do IFSC Campus Criciúma, pelo apoio, companheirismo e por cuidarem de nossa biblioteca.

Às bibliotecárias Roberta Moraes de Bem e Marouva Fallgatter Faqueti, pelas importantes contribuições à pesquisa.

Aos profissionais das bibliotecas de outras instituições de ensino, por aceitarem responder o pré-teste.

Ao meu pequeno de quatro patas, Theo, mesmo com pouca atenção de sua tutora, esteve em sua companhia dia, noite e madrugada.

Àqueles que não tenham sido citados, mas que de alguma forma contribuíram para a realização desta pesquisa, e aos que torcem por mim.

A todos vocês, os meus mais sinceros agradecimentos!

Muito obrigada!





“Se quer ir rápido, vá sozinho. Se quer ir longe, vá em grupo”. (Provérbio africano)



## RESUMO

Como um tema fundamental para as organizações na sociedade do conhecimento, a gestão do conhecimento também precisa ser incorporada pelas bibliotecas para que possam enfrentar os desafios e oportunidades que se apresentam, assim como acompanhar as mudanças, principalmente as tecnológicas, nas instituições de ensino as quais estão inseridas. Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento são boas alternativas para introduzir esse conceito nas bibliotecas, de possibilitar a criação e ampliação da sua base de conhecimento, além de otimizar a sua gestão. Este estudo tem por objetivo investigar como essas práticas podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas em uma organização intensiva em conhecimento. A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e de nível exploratório. Com relação aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, instrumentalizada pela entrevista semiestruturada com gestor maior do Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina, e pela técnica de gestão do conhecimento – comunidade virtual de prática – junto aos profissionais das bibliotecas. Dentre os resultados, foi possível levantar as ações e diretrizes que envolvem o Sistema, identificar e analisar suas práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, fundamentado no Modelo SECI, assim como sistematizar os facilitadores e barreiras que atuam nos processos de gestão do conhecimento. Constatou-se que o Sistema vem se desenvolvendo com a realização das práticas identificadas, por meio da interação e do diálogo, do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os servidores, do registro de conhecimentos internos, proporcionando benefícios para as bibliotecas, e consequentemente para a comunidade acadêmica. Além disso, a pesquisa permitiu identificar as melhores práticas dessas bibliotecas, sensibilizar o grupo a respeito do tema, e estimular a manutenção ou mesmo a criação de outras práticas.

**Palavras-chave:** Práticas de Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Bibliotecas. Educação.



## ABSTRACT

As a fundamental theme for organizations in the knowledge society, knowledge management also needs to be incorporated by libraries so that they can face the challenges and opportunities that are presented, as well as accompany the changes, especially the technological ones, in the educational institutions in which are inserted. In this sense, knowledge management practices are good alternatives to introduce this concept in libraries, making possible the creation and expansion of their knowledge base, and to optimize their management. In this sense, knowledge management practices are good alternatives to introduce this concept in libraries, to enable the creation and expansion of their knowledge base, and to optimize their management. This study aims to investigate how these practices can contribute to improve the management of integrated libraries in a knowledge intensive organization. The research is characterized as a case study, with a qualitative approach, of an applied nature and of an exploratory level. Regarding to the procedures, a bibliographic and documentary research was carried out, instrumented by the semi - structured interview with the largest manager of the Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina, and by the knowledge management technique - virtual community of practice - with the professionals of the libraries. Among the results, it was possible to raise the actions and guidelines that involve the System, to identify and analyze its knowledge management practices and tools, based on the SECI Model, as well as to systematize the facilitators and barriers that operate in the knowledge management processes. It was found that the System has been developing with the performance of the identified practices, through interaction and dialogue, sharing of experiences and knowledge among the servers, recording of internal knowledge, providing benefits for libraries, and consequently for the academic community. In addition, the research made it possible to identify the best practices of these libraries, to raise the awareness of the group about the theme, and to stimulate the maintenance or even the creation of other practices.

**Keywords:** Knowledge management practices. Knowledge management. Libraries. Education.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Duas dimensões da criação do conhecimento.....	52
Figura 2 - Modelo SECI: Quatro modos de conversão do conhecimento .....	53
Figura 3 - Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento – Modelo SECI.....	54
Figura 4 - Fases na história da Gestão do Conhecimento.....	56
Figura 5 - Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento .....	65
Figura 6 - Ciclo de GC e os seus elementos.....	66
Figura 7 - Elementos básicos para gestão do conhecimento em BU.....	89
Figura 8 - <i>Framework</i> de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias (GC@BU).....	91
Figura 9 - Perspectivas e classificações das pesquisas.....	98
Figura 10 - Documentos consultados .....	103
Figura 11 - Caracterização do Estudo .....	104
Figura 12 - Linha do tempo do IFSC .....	107
Figura 13 - Organograma IFSC.....	109
Figura 14 - Mapa Estratégico IFSC 2015-2019 .....	111
Figura 15 - Níveis de sistemas que envolvem as Bibliotecas.....	116
Figura 16 - Níveis de centralização/descentralização em SIBIs.....	116
Figura 17 - As bibliotecas do IFSC em Santa Catarina.....	118
Figura 18 - Tela principal da Comunidade de Práticas das Bibliotecas IFSC no SIGAA.....	128
Figura 19 - Participantes VCoP.....	131
Figura 20 - Participantes da VCoP por macrorregião do SiBI .....	133
Figura 21 - Formação dos participantes da VCoP.....	134
Figura 22 - Práticas de Socialização.....	135
Figura 23 - Práticas de Externalização .....	138
Figura 24 - Práticas de Combinação.....	140
Figura 25 - Práticas de Internalização .....	143
Figura 26 - As práticas de GC do SiBI/IFSC no Modelo SECI .....	145
Figura 27 - Ferramentas de GC em nuvem .....	152
Figura 28 - Mapa conceitual Práticas de GC no SiBI/IFSC .....	159





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Expressões para a Sociedade do Conhecimento .....	42
Quadro 2 - Diferenciação entre dados, informação e conhecimento.....	44
Quadro 3 - Evolução das definições do termo Conhecimento .....	45
Quadro 4 - Dois tipos de conhecimento .....	50
Quadro 5 - Conhecimento tácito x Conhecimento explícito .....	51
Quadro 6 - Evolução das definições de Gestão do Conhecimento Organizacional .....	58
Quadro 7 - Os seis processos essenciais de gestão do conhecimento....	64
Quadro 8 - Componentes da Gestão do Conhecimento.....	67
Quadro 9 - Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento .....	70
Quadro 10 - Métodos e ferramentas de GC segundo Manual APO .....	75
Quadro 11 - Diferenças entre CoPs e demais grupos organizacionais ..	78
Quadro 12 - Conceitos de Gestão do Conhecimento em bibliotecas.....	84
Quadro 13 - Diferenças entre GI e GC.....	94
Quadro 14 - Teses e dissertações relacionadas ao escopo defendidas em IES no Brasil.....	101
Quadro 15 - Técnicas de GC utilizadas pelo IFSC.....	112
Quadro 16 - Categorias/subcategorias de análise da pesquisa .....	130
Quadro 17 - Práticas de GC no SiBI/IFSC.....	147
Quadro 18 - Ferramentas de GC no SiBI/IFSC.....	151
Quadro 19 - Facilitadores e Barreiras nos processos de GC .....	154



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- APO – *Asian Productivity Organization*  
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
BRAPCI – Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em  
Ciência da Informação  
BU – Biblioteca Universitária  
CBBI – Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede  
Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
CDP – Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas  
CEFET/SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa  
Catarina  
CEPE – Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão  
CEPSH – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC  
CERFEAD – Centro de Referência em Formação e EaD  
CI – Ciência da Informação  
Codir – Colégio de Dirigentes  
CONSUP – Conselho Superior  
CoP – Comunidade de Prática  
CPA – Comissão Própria de Avaliação  
DGC – Diretoria de Gestão do Conhecimento  
DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas  
Dircom – Diretoria de Comunicação  
DIREN – Direção de Ensino  
EaD – Educação a Distância  
EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento  
ETF/SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina  
FIC – Formação Inicial e Continuada  
GC – Gestão do Conhecimento  
GED – Gestão Eletrônica de Documentos  
GI – Gestão da Informação  
GT – Grupo de Trabalho  
IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia  
IES – Instituição de Ensino Superior  
IF – Instituto Federal  
IFLA – Federação Internacional de Associações e Instituições de  
Bibliotecas  
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa  
Catarina  
KM – *Knowledge Management*  
LISA – *Library and Information Science Abstracts*

MEC – Ministério da Educação  
OIC – Organização Intensiva em Conhecimento  
OKA – *Organizational Knowledge Assessment*  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PAT – Plano Anual de Trabalho  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
PPGTIC – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação  
PPT – Pessoas, Processos e Tecnologia  
PROEN – Pró-Reitoria de Ensino  
PRODIN – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional  
PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
RFEPT – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica  
SEPEI – Seminário de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação do IFSC  
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
SiBI/IFSC – Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC  
SIG – Sistema Integrado de Gestão  
SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas  
SIGAdmin – Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação  
SIGRH – Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos  
SIPAC – Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos  
SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento  
TAE – Técnico Administrativo em Educação  
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido  
TGS – Teoria Geral de Sistemas  
TI – Tecnologia da Informação  
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação  
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina  
UFPR – Universidade Federal do Paraná  
UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina  
VCoP – Comunidade Virtual de Prática  
VoIP – *Voice Over Internet Protocol*  
WWW – *World Wide Web*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO .....	29
1.2	OBJETIVOS .....	31
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>31</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA .....	31
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA PPGTIC .....	35
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	36
1.6	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	37
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>39</b>
2.1	CONHECIMENTO .....	39
<b>2.1.1</b>	<b>Dado, informação e conhecimento: conceituação .....</b>	<b>43</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Categorização do conhecimento .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1.3</b>	<b>Espiral do conhecimento do Modelo SECI.....</b>	<b>52</b>
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	55
<b>2.2.1</b>	<b>Ciclos de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>63</b>
2.3	PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	68
<b>2.3.1</b>	<b>Comunidades de prática .....</b>	<b>76</b>
2.4	ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO .....	81
2.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS .....	83
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>97</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	97
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA .....	105
<b>3.2.1</b>	<b>O Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC .....</b>	<b>114</b>
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	123
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	124
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>131</b>

4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	131
4.2	PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO SIBI/IFSC .....	134
4.2.1	Práticas de Socialização .....	135
4.2.2	Práticas de Externalização .....	137
4.2.3	Práticas de Combinação .....	140
4.2.4	Práticas de Internalização .....	142
4.2.5	Práticas de GC no SiBI/IFSC.....	147
4.2.6	Ferramentas de GC no SiBI/IFSC .....	150
4.3	FACILITADORES E BARREIRAS NOS PROCESSOS DE GC .....	154
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>161</b>
5.1	SUGESTÕES/TRABALHOS FUTUROS .....	166
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>167</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Entrevista .....</b>	<b>183</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunidade virtual de prática.....</b>	<b>185</b>
	<b>APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada....</b>	<b>187</b>
	<b>APÊNDICE D – Roteiro da comunidade virtual de prática .....</b>	<b>189</b>
	<b>APÊNDICE E – Transcrição da entrevista semiestruturada .....</b>	<b>191</b>
	<b>ANEXO A – Autorização para realização da pesquisa .....</b>	<b>201</b>
	<b>ANEXO B – Aprovação Comitê de Ética UFSC/Plataforma Brasil.....</b>	<b>202</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*O conhecimento relevante não é mais resultado do trabalho individual, mas do esforço de uma inteligência coletiva, isto é, de grupos de pessoas com competências complementares que colaboram entre si com propósitos claramente definidos.*  
(BATISTA, 2016, p.9)

A transição de uma sociedade industrial para uma baseada em conhecimento, decorrente de relevantes mudanças econômicas, sociais, políticas, principalmente as tecnológicas, resultou numa economia que tem afetado substancialmente as organizações, independentemente do segmento em que atuam. Bens tangíveis perderam espaço como principais fatores de produção, dando lugar aos intangíveis com altíssimo valor para as empresas, como a informação e o conhecimento.

Nesse sentido, o conhecimento é considerado o principal fator crítico de sobrevivência organizacional. Tratar esse ativo de maneira articulada e integrada à estratégia da organização pode ser um diferencial em meio a um ambiente competitivo e constantemente mutável (ANGELONI, 2008).

Essa economia, mais conhecida como Sociedade do Conhecimento, que se desenvolveu principalmente a partir do avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC), tem influenciado os processos organizacionais e exigido a incorporação de novas condutas de gestão (BELLUZZO; SILVA, 2017). Diante desse cenário, gerir o conhecimento torna-se imprescindível para o sucesso e a sobrevivência das organizações.

A Gestão do Conhecimento (GC) está no cerne do que é necessário para que as organizações enfrentem as constantes mudanças que estão ocorrendo de modo acelerado na sociedade; dessa forma, novos conhecimentos precisam ser criados constantemente para que a empresa se mantenha competitiva. Esse conceito é visto como “o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 9). Para que esse processo ocorra, a organização,

como não consegue produzir conhecimento por ela mesma, necessita mobilizar o conhecimento tácito; inerente às pessoas; para então transformá-lo em explícito. Essa interação do tácito com o explícito resulta em modos de conversão do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Diferentemente da esfera privada, que visa ao lucro, a principal diretriz da organização pública está voltada para melhor atender os cidadãos. Pensar na GC na esfera pública está diretamente relacionada aos benefícios que podem trazer à comunidade, pois um dos resultados mais visíveis de sua implementação é o aumento na qualidade dos processos e dos serviços. Sua ausência, nessas instituições, acarreta alguns problemas, sendo os mais relevantes: a existência de um volume de informações estratégicas não tratadas e disseminadas; competências individuais e coletivas não exploradas; insuficiente colaboração intraorganizacional; baixa utilização de trabalho em grupo, colaborativo e virtual; dificuldade em promover o aprendizado coletivo, constituindo-se uma barreira à capacidade de criação e inovação; desperdício de conhecimento (FRESNEDA, et.al., 2009).

Assim, a GC é vista atualmente como a gestão mais apropriada para esta Sociedade, estando concentrada na produção coletiva do conhecimento para a resolução de problemas e para a inovação. Com isso, tende-se a criar uma cultura organizacional colaborativa (BATISTA, 2016).

Para as organizações que usam intensamente o conhecimento como matéria-prima, como é o caso das instituições de ensino, considerá-lo como um recurso estratégico valioso é crucial, pois essas instituições são naturalmente fontes de criação e disseminação do conhecimento (NADAI; CALADO, 2005).

Considerando que a biblioteca deva ser vista como uma organização (MACIEL; MENDONÇA, 2000), que faz parte de uma instituição maior, como de uma instituição de ensino, é fundamental que a GC esteja incorporada em suas rotinas, para que ela também possa reinventar-se e competir nesse cenário de mudanças e inovações que vem se desenhando ao longo das últimas décadas. De acordo com Jain (2013) a GC em bibliotecas está relacionada ao processo de criar, adquirir, compartilhar e aplicar os conhecimentos tácito e explícito em favor da universidade e da sua comunidade acadêmica, fornecendo a informação certa para o usuário certo, em tempo e formato adequados, de modo a alcançar as metas da instituição.



Então, segundo Faquetti, et. al. (2015), as bibliotecas precisam acompanhar essas transformações, no intuito de contribuir com a melhoria dos seus serviços, para atender as necessidades dos usuários e identificar novas demandas. Para isso, necessitam criar e ampliar a sua base de conhecimento e seu capital intelectual, por meio da aplicação de práticas de GC, assim os conhecimentos e experiências da equipe são valorizados e os usuários beneficiados com melhores serviços e atendimento. E as práticas de GC são boas alternativas para começar a introduzir esse conceito na organização, conforme afirmam Bem e Amboni (2013).

Nesse sentido, este estudo objetiva investigar como as práticas de GC podem contribuir com a gestão das bibliotecas integradas em uma Organização Intensiva em Conhecimento (OIC), neste caso do Sistema de Bibliotecas Integradas (SiBI/IFSC) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

As bibliotecas pertencentes às instituições de ensino superior (IES) são espaços que disseminam a informação e o conhecimento, e compõem a base para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, é fundamental que esses espaços acompanhem o desenvolvimento e o planejamento das organizações ao qual estão vinculadas.

Tem sido perceptível que o ambiente em que as bibliotecas acadêmicas funcionam está mudando. Tanto um quanto o outro estão sendo confrontados com constantes desafios e oportunidades. Posto isso, as bibliotecas precisam enfrentar esses desafios, a fim de melhor suprir as necessidades de toda a comunidade acadêmica (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012). Como possuem um vínculo, a forma como a biblioteca desenvolve seus serviços influencia diretamente no desempenho da instituição como um todo, assim, trabalhar a GC nas bibliotecas também a afeta de modo direto (FAQUETI, et. al, 2015).

O estímulo para abarcar a GC em bibliotecas universitárias, surge principalmente a partir de uma combinação de orçamento deficitário e aumento das expectativas dos usuários. É mais viável aproveitar a estrutura existente de pessoal, tecnologia e gestão da biblioteca, que investir em uma abordagem de alta tecnologia, frequentemente sugerida (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012).

Logo, o sucesso de um programa de GC em bibliotecas exige uma cultura voltada para uma valorização do conhecimento interno e externo, assim como uma estrutura organizacional que favoreça a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento. Por conseguinte, devem ser realizadas ações nesses espaços para melhorar o fluxo de informações e conhecimento (ROSTIROLLA, 2006).

Além de ser organizadora do conhecimento para atender seus usuários, a biblioteca também necessita desse ativo para desenvolver as suas atividades, e agregar valor aos serviços de uma instituição na sociedade do conhecimento (BEM; AMBONI, 2013). Assim, precisam reconhecer o conhecimento dos seus profissionais, e criar um ambiente no qual o mesmo possa ser avaliado, compartilhado e retido (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012). Pois “a falta de uma sistemática de preservação da memória coletiva, implica perda de capital valioso, [...] imprescindível para a continuidade e qualidade dos processos e serviços prestados”. (ROSTIROLLA, 2006, p. 22).

Uma maneira de fazer isso seria envolvendo as bibliotecas em práticas de GC, ou seja, criando, capturando, compartilhando e utilizando conhecimento para atingir os objetivos estratégicos da biblioteca, e conseqüentemente da instituição (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012). Como o processo de GC é muito amplo, não há restrições quanto a implementação de práticas antes de um projeto de GC estar consolidado (ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010).

Mesmo havendo estudos confirmando que as bibliotecas vêm realizando atividades de gestão do conhecimento, conforme mencionaram Bem e Coelho (2013), há casos em que não o fazem de forma clara, conscientes do trabalho que desenvolvem. É necessário que a GC esteja incorporada em suas rotinas, e seja visualizada de forma sistêmica, “de modo a direcionar recursos, planejamento, entre outros, e se beneficiar das melhorias que podem ser conseguidas por meio da GC, aprimorando os serviços e satisfazendo os usuários” (BEM; COELHO, 2013, p. 69).

Dessa forma, será que as bibliotecas estão atentas a essas mudanças que vem ocorrendo, com ênfase às tecnológicas, adotando práticas que valorizam e potencializam o conhecimento interno, visando à eficiência dos seus processos e serviços?

Ante ao exposto, esta pesquisa intenciona responder a seguinte pergunta:

**Como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aperfeiçoar a gestão das bibliotecas integradas em uma organização intensiva em conhecimento?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder à questão da pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas em uma organização intensiva em conhecimento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as ações, planejamentos e diretrizes do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC;
- b) Identificar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento desenvolvidas nas bibliotecas integradas do IFSC e analisá-las com base no Modelo SECI;
- c) Sistematizar os facilitadores e barreiras que atuam na criação, no compartilhamento e na aquisição do conhecimento interno, na perspectiva dos profissionais das bibliotecas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

As bibliotecas já passaram por muitas mudanças, especialmente nas últimas décadas. Uma delas, favoráveis ao cenário das bibliotecas brasileiras, foi a aprovação da Lei n.12.244, de 24 de maio de 2010, que dispõe sobre a universalização das bibliotecas das instituições de ensino do país. A Lei determina que todas as instituições de ensino públicas e privadas de todos os sistemas de ensino brasileiras tenham até 2020 uma biblioteca com um título para cada aluno matriculado, respeitando a profissão de bibliotecário, profissional habilitado para gerir o espaço.

Isso acarretou o aumento do número de bibliotecas no país (BRASIL, 2010; BECKER; FAQUETI, 2015).

Esse número também ampliou com a educação profissional, principalmente a partir da institucionalização e expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), que iniciou com a homologação da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, implantando diversos *campi* dos Institutos Federais (IF) em todos os Estados do Brasil.

Para Santos (2017), o período entre os anos 2009 a 2018 está se configurando como uma fase de consolidação das bibliotecas, dentro do contexto educacional e social, pois há previsão de investimentos para esses setores nos planejamentos dos Institutos Federais. No entanto, constatou a ausência de políticas institucionais voltadas para o desenvolvimento contínuo da biblioteca, enquanto apoio indispensável ao ensino, pesquisa e extensão.

De acordo com Souza e Bernardino (2016, p. 32), as bibliotecas técnico-acadêmicas dos Institutos Federais “podem oferecer vantagem competitiva empregando a gestão do conhecimento para potencializar a qualidade de seus serviços e a produtividade de suas instituições quer seja no âmbito da pesquisa, do ensino ou da extensão”.

As bibliotecas e os bibliotecários facilitam a criação do conhecimento, e trabalham para tornar as pessoas da comunidade mais inteligentes, e o fazem de quatro modos: fornecem acesso, oferecem capacitação, proporcionam um ambiente seguro, e despertam sua motivação para aprender. Precisam ser espaços para a construção do conhecimento junto às comunidades, assim como reconhecer o potencial de sua equipe e criar um ambiente para que o conhecimento possa ser valorizado e compartilhado (LANKES, 2016).

O compartilhamento entre os seus profissionais consolida as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, acarreta a valorização do trabalho de todos. Isso é possível com a flexibilização da cultura nas bibliotecas e da criação de um clima organizacional favorável (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002).

A aplicação da GC em bibliotecas “justifica-se pela importância das bibliotecas no elo da corrente de inovação, da qual as universidades participam ativamente” (CASTRO, 2005, p. 20). Além de estar presente como um modelo para as organizações, a GC é “uma oportunidade para as bibliotecas renovarem-se e reinventarem-se como instituições já

bastante abaladas pela crescente disponibilização de conteúdos digitais e pela dificuldade em gerenciá-los” (BEM, 2015, p. 30). Também é um meio viável em que possam melhorar seus serviços e se tornarem mais sensíveis às necessidades dos usuários (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012).

Então, de acordo com Araújo, Pereira e Oliveira (2010) a biblioteca é naturalmente um espaço de difusão da informação e do conhecimento, logo não pode ficar à margem desse processo. Esse conceito precisa ser parte integrante da estratégia da biblioteca, pois o futuro desse espaço será baseado em GC, já sendo possível constatar essa tendência em quase todos os aspectos do trabalho e das atividades da biblioteca (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016).

Em relatório recente da Comissão Brasileira de Bibliotecas das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CBBI)<sup>1</sup> onde apresenta os dados atualizados sobre os Sistemas de Bibliotecas da RFEPT, considera ser:

[...] fundamental que os Bibliotecários trabalhem por um **Sistema de Bibliotecas eficiente e completo**, a fim de se fortalecerem enquanto unidade organizacional, interajam e **compartilhem informações e conhecimentos** de forma a integrar seus serviços e produtos, respeitando as características e iniciativas locais. Atender pró-ativamente aos programas de ensino, pesquisa e extensão com inovação, melhora a **qualidade dos serviços** oferecidos e contribui diretamente para a **satisfação dos usuários**, nosso objetivo final (COMISSÃO..., 2017, p. 1, grifo nosso).

A relevância do tema também é observada em órgão internacional da área de Biblioteconomia. A Federação Internacional de Associações e Instituições de Bibliotecas (IFLA)<sup>2</sup>, possui um comitê específico sobre GC, que contempla uma lista de discussão sobre o assunto. Com base na Agenda 2030 das Nações Unidas, essa Federação

---

<sup>1</sup> Instituída em 2011 durante um Fórum de Bibliotecários dos Institutos Federais, representa as bibliotecas da RFEPT. Disponível em: <http://www.cbbionline.org>.

<sup>2</sup> *International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)*. Disponível em: <https://www.ifla.org/>

“acredita que o crescente acesso à informação e ao conhecimento por parte da sociedade, por meio das diversas tecnologias de informação (TIC), torna possível o desenvolvimento sustentável e mais qualidade de vida para as pessoas” (FEDERAÇÃO..., 2015, p. 2). A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) estabelece os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável que englobam o desenvolvimento econômico, ambiental e social. E as bibliotecas são fundamentais para se alcançar esses objetivos (FEDERAÇÃO..., 2015).

Percebe-se que as bibliotecas vêm implementando conscientemente modelos, sistemas e práticas de GC, entretanto, no Brasil, a GC em bibliotecas ainda é incipiente, principalmente ao que tange às práticas de GC. Isso foi observado também nos levantamentos bibliográficos realizados por Castro e Costa (2014) e por Santos (2017), onde esta autora verificou apenas dois trabalhos relacionados a GC em bibliotecas de Institutos Federais. Balagué, Düren e Saarti (2016) também afirmam que os estudos de implementação de GC ainda são raros entre as bibliotecas acadêmicas da Europa. Desse modo, pode-se afirmar que a presente pesquisa sobre as práticas de GC no Sistema de Bibliotecas do IFSC é relevante para a área, para a RFEPCT e principalmente para o IFSC e suas bibliotecas.

A motivação pessoal com o tema gestão do conhecimento surgiu após a primeira especialização em Gestão de Bibliotecas pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), pois a pesquisadora observou ser um assunto significativo, que estava diretamente relacionado à sua área de atuação, e considerou importante estudá-lo. Pesquisou sobre um curso de pós-graduação voltado à temática e encontrou a especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento, da Informação e da Tecnologia na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Concluiu a pós-graduação em 2008, e agora gostaria de dar continuidade e estudá-lo no ambiente e na instituição ao qual atua, objeto deste estudo.

Assim, almeja-se, com esta pesquisa, contribuir para com o tema na literatura e para com as bibliotecas da RFEPCT, mais especificamente para o fortalecimento das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC, resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados, no desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos, assim como na identificação e divulgação das melhores práticas.

## 1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA PPGTIC

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Informação e Comunicação (PPGTIC) objetiva “promover inovação com apoio de tecnologias computacionais para o desenvolvimento dos setores de educação, gestão e tecnologia computacional” (UNIVERSIDADE..., 2016). Sua área de concentração é a Tecnologia e Inovação, e estrutura-se em três linhas de pesquisa: Tecnologia, Gestão e Inovação; Tecnologias Computacionais; e Tecnologia Educacional.

A linha a que este estudo está relacionado é a Tecnologia, Gestão e Inovação, que visa trabalhar “as novas tecnologias da informação e comunicação para o desenvolvimento de novas metodologias, técnicas, processos para a gestão das organizações” (UNIVERSIDADE..., 2016).

Para que a GC aconteça, é fundamental sua interação com as TIC. A tecnologia propicia e agiliza os seus processos por meio de ferramentas e técnicas efetivas que auxiliam na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento (BATISTA, 2012). É um dos pilares da GC e essencial para o funcionamento e desenvolvimento das bibliotecas na atualidade.

Logo, o estudo da gestão do conhecimento na esfera pública vai ao encontro do PPGTIC e da linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação, pois esse conceito envolve pessoas, processos e tecnologia, contribuindo com o avanço dessas organizações, aumentando a qualidade dos serviços prestados à sociedade, e promovendo a aprendizagem e a inovação, por meio da difusão do conhecimento.

Dalkir (2011) elenca diferentes disciplinas que contribuem com a GC, o que reforça a sua natureza interdisciplinar, pois ela se faz presente em diversas áreas do conhecimento, com destaque para Biblioteconomia e Ciência da Informação (CI), Ciência da Computação, Negócios e Gestão. Envolve disciplinas de ciências organizacionais, tecnologias da informação e comunicação, gestão de documentos e informação, entre outras, que precisam estar articuladas para que a gestão seja efetiva. De acordo com Pacheco, Freire e Tosta (2011, p. 595), ser interdisciplinar consiste em:

Utilizar novas técnicas e procedimentos, é ousar além de sua própria visão de mundo. É ser capaz de se comprometer em analisar e dosar o certo

com o incerto, o velho com o novo, o ‘meu caminho’ com o ‘seu caminho’.

Nesse sentido, esse estudo intenciona contribuir trazendo novas possibilidades de gestão para as bibliotecas, neste caso as do IFSC, por meio da manutenção e criação de técnicas de GC, sejam elas apoiadas ou não em TIC, acarretando benefícios para a organização em que estão inseridas e para toda a comunidade acadêmica.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa limita-se a investigar como as práticas de gestão do conhecimento podem aprimorar a gestão das bibliotecas do IFSC, identificando as práticas e verificando como funcionam nessas bibliotecas, bem como elencando os fatores que favorecem ou dificultam os processos de criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento interno. Para isso, fundamenta-se no Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), que trata da conversão do conhecimento tácito em explícito, uma das teorias mais bem aceitas na literatura da área de GC.

Assim, o foco do estudo volta-se para o “conhecimento interno”, ou seja, dos profissionais que atuam no ambiente das bibliotecas. Não faz parte do escopo aspectos relacionados aos demais recursos do conhecimento, que segundo Bem (2015) são: os de conhecimento tradicional da biblioteca como o acervo, os do cliente - usuários, e os do externo - parcerias.

O objeto é o Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC, e os sujeitos os seus servidores. O Sistema de Bibliotecas refere-se a um conjunto de bibliotecas em uma dada estrutura organizacional, e não a um sistema baseado em tecnologia.

Paralelo a isso, o levantamento de dados deu-se por meio de uma pesquisa documental em documentos institucionais, uma entrevista com o gestor maior do SiBI/IFSC, assim como de uma técnica de gestão do conhecimento - comunidade de prática em ambiente virtual – junto aos servidores das bibliotecas. A comunidade foi instrumentalizada com um fórum/questão por semana, durante dois meses.

Mesmo com características de perfis escolar e universitária, neste estudo as bibliotecas serão identificadas como universitárias, seguindo o que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)



2015-2019 da instituição.

Limita-se, então, por ser um estudo de caso em uma instituição de ensino pública federal, o IFSC.

Então, esta pesquisa não tem o propósito de implementar modelos ou criar um programa de GC. E a aprendizagem organizacional não faz parte do escopo da pesquisa.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A referida dissertação está estruturada em cinco capítulos distintos. O **primeiro** apresenta e justifica o tema, contextualiza o problema de pesquisa, e expõe os objetivos pretendidos. Neste capítulo também são descritas as delimitações da pesquisa, e sua aderência ao programa de pós-graduação.

O **segundo capítulo** é composto pelo **arcabouço teórico**. Inicia com um breve histórico, definição e categorização de conhecimento, seguido pelos demais assuntos relacionados ao estudo: Modelo SECI, gestão do conhecimento, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento, comunidades de prática, organizações intensivas em conhecimento, gestão do conhecimento em bibliotecas.

O **terceiro capítulo** refere-se aos **procedimentos metodológicos** empregados para desenvolver a pesquisa, caracterizando o estudo, descrevendo o contexto e os sujeitos da pesquisa, assim como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

No **quarto capítulo** é feita a análise de conteúdo, e apresentação dos **resultados** da pesquisa com base no Modelo SECI, iniciando com a caracterização dos sujeitos da pesquisa, seguida da apresentação das práticas de gestão do conhecimento identificadas, e dos fatores que facilitam e dificultam os processos de GC.

Por fim, o **quinto e último capítulo** contém as **considerações finais e recomendações** para trabalhos futuros, seguido das referências, apêndices e anexos utilizados na pesquisa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*Se antes a terra, e depois o capital, eram os  
fatores decisivos da produção [...] hoje o fator  
decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja,  
seu conhecimento.  
(Papa João Paulo II)<sup>3</sup>*

Este capítulo trata do arcabouço teórico que embasa a dissertação. Inicia com um breve histórico do conhecimento, seguido pela distinção entre este conceito, dado e informação, fundamental para compreensão da GC; da categorização do conhecimento, com ênfase ao tácito e ao explícito; e da construção do conhecimento segundo o Modelo SECI. Nas seções seguintes, apresenta-se uma evolução do conceito de GC, seus ciclos e principais elementos; suas práticas e ferramentas, destacando as comunidades de prática. Posteriormente, tem-se uma breve conceituação de organizações intensivas em conhecimento voltadas para o contexto das instituições de ensino. E por fim, aborda a inter-relação entre a GC e as bibliotecas.

### 2.1 CONHECIMENTO

O interesse da humanidade pelo conhecimento não é algo novo. É um tema ancestral tratado com profusão ao longo da história, por Platão, Aristóteles e outros tantos filósofos que os sucederam. O seu estudo é tão antigo quanto a própria história do homem. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Tem sido, desde o período grego, a temática central da filosofia e da teoria do conhecimento ou epistemologia<sup>4</sup> – estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento. Duas grandes correntes epistemológicas; completamente imersas em contextos psicológicos e metafísicos; predominaram na filosofia ocidental, que foram o Racionalismo e o Empirismo. A primeira, defendida por Platão (429-347 a.C), argumenta que o conhecimento é algo que existe *a priori*, que é fruto de um processo mental, e não de experiências; é uma “crença

---

<sup>3</sup> Escreveu em sua Encíclica *Centesimus annus*, de 1991.

<sup>4</sup> Do grego, *episteme* – conhecimento, *logos* – teoria.

verdadeira justificada”<sup>5</sup>, uma verdade absoluta inquestionável; obtido pelo método da dedução. A segunda corrente, apoiada por Aristóteles (384-322 a.C), alega a não existência de um conhecimento *a priori*, sendo a experiência a única fonte de conhecimento, obtida pela indução do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VALHONDO, 2004; HESSEN, 2012).

No início do século XVII, René Descartes; racionalista continental, famoso pela frase: “Penso, logo existo”; propôs quatro regras para o pensamento racional: não aceitar nada como sendo verdadeiro, sem que não reste a menor dúvida sobre tal; dividir cada dificuldade no maior número de partes possível, para resolvê-las com eficiência; refletir de acordo com uma hierarquia, iniciando com objetos mais simples até os mais complexos; fazer enumerações completas e análises gerais, para garantir que nada foi omitido. Também desenvolveu o “método da dúvida”, onde questiona todas as crenças com o intuito de criar uma filosofia própria, a partir do zero. John Locke, fundador do empirismo britânico, criticou o racionalismo de Descartes, argumentando que somente as experiências corroboram para criar ideias à mente, sendo a sensação e a reflexão, os dois tipos de experiências existentes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VALHONDO, 2004).

Os autores supracitados relatam que somente no século XVIII, Immanuel Kant reuniria as duas correntes, concordando que a experiência é a base do conhecimento, porém, não consentindo que a mesma seja a única fonte do conhecimento. Mais à frente, Georg W. F. Hegel introduz a dialética<sup>6</sup>, onde o conhecimento inicia com a percepção sensorial, que se torna mais subjetiva e mais racional por meio da purificação dialética dos sentidos. Seguindo na tentativa de síntese das correntes citadas, Karl Marx integra a dialética de Hegel às ciências sociais emergentes da época, considerando que a percepção é uma interação entre o sujeito e o objeto, estando ambos em processo contínuo e dialético de adaptação mútua, na busca do conhecimento.

Já a corrente pragmática, uma teoria filosófica norte-americana, iniciada por William James e aperfeiçoada por John Dewey, no início do século XX, foca no relacionamento interativo entre o conhecimento e a

---

<sup>5</sup> Em *Ménon, Pédon e Teeteto*, de Platão.

<sup>6</sup> “Criação de uma síntese através da conciliação da tese com a antítese ou da rejeição do que não é racional e manutenção do que é racional” (HEGEL).

ação; que uma ideia só possui um valor significativo, quando passa para a ação, quando transforma de alguma maneira o mundo em que se vive. É nesse século que surgiu uma preocupação maior com o conhecimento na perspectiva social; já demonstrada por Augusto Comte e Émile Durkheim no século anterior; que passou a ser entendido como situado na sociedade e no tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BURKE, 2003).

Desse modo, a humanidade transpôs três grandes fases produtivas, sendo a primeira, finalizada há aproximados dois séculos, caracterizada pela produção rural e artesanal; a segunda, a partir do século XVIII, quando ocorreu a transição da sociedade rural para a industrial; e a terceira fase, na metade do século XX, período pós-industrial com foco na produção, em especial aos bens não-materiais. Com o avanço das tecnologias e o aumento da competitividade global, no fim do século XX, as organizações estabeleceram como prioridade o aumento da sua eficiência. Com as inovações tecnológicas, as TIC avançaram, e tornaram-se um dos fatores principais para o rápido desenvolvimento das empresas (FIALHO, 2007; FREIRE, 2012).

O conhecimento teve sua trajetória dentro desse contexto social e econômico. Castells (1999) define a aplicação do conhecimento em três fases históricas: na primeira, o conhecimento era aplicado a ferramentas, processos e produtos das organizações, abrindo caminho para a Revolução Industrial; na fase seguinte, após 1880, o sentido do conhecimento passou a ser utilizado no trabalho; e na última fase, após a Segunda Guerra Mundial, utilizado como fator de produção, na geração de resultados. Essas transformações na sociedade foram retratadas por Toffler (2001) por meio de ondas, sendo a primeira onda representada pela revolução agrícola, a segunda pela revolução industrial, e a terceira pela revolução da informação. Toda essa mudança, na sociedade e na economia, levou a uma nova visão do conhecimento, e consequentemente, a uma nova economia (CASTELLS, 1999).

Mais conhecida como Sociedade do Conhecimento, essa economia, baseada principalmente a partir do avanço das TIC, estabelece uma nova relação entre o indivíduo e o objeto, e novos entendimentos sobre o termo conhecimento (SPANHOL, 2007; FREIRE, 2012). O quadro a seguir lista as principais denominações relacionadas à Sociedade do Conhecimento:

Quadro 1 - Expressões para a Sociedade do Conhecimento

Autor	Expressão
Toffler (1985, 1994) <sup>7</sup>	Sociedade ou Civilização da terceira onda, Sociedade Supersimbólica, Sociedade da Informação
Albrow e King (1990) <sup>8</sup>	Sociedade do Conhecimento
Drucker (1993) <sup>9</sup>	Sociedade Pós-Capitalista e Era do Conhecimento
Rich (1993)	Teia Global
Schaff (1995) <sup>10</sup>	Sociedade Informática
Tapscott (1996) <sup>11</sup>	Economia Digital
Levy (1996) <sup>12</sup>	Sociedade do Espaço Virtual
Zuffo (1996) <sup>13</sup>	Infoera
Bell (1977) <sup>14</sup>	Sociedade Pós-Industrial
Wohlers (1997)	<i>Cyberspace</i>
Castells (1999) <sup>15</sup>	Era da Informação
Mcluhan (2006) <sup>16</sup>	Aldeia Global e Sociedade Elétrica
Demo (2005) <sup>17</sup>	Sociedade Informacional

Fonte: Freire (2012, p. 89) com base em Spanhol (2007, p. 24)

Para que as empresas prosperem com o passar dos anos nessa Sociedade, é fundamental o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional. Não basta disponibilizar o acesso constante às informações, é necessário transformá-las em conhecimento, bem como gerar e transmitir conhecimentos (FIALHO, 2007; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

<sup>7</sup> Em referências.

<sup>8</sup> ALBROW, Martin; KING, Elizabeth (eds.), *Globalization, knowledge and society*, Londres, Sage Publications, 1990.

<sup>9</sup> DRUCKER, Peter F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

<sup>10</sup> SCHAFF, Adam. *A sociedade informática: as consequências sociais da segunda revolução industrial*. 4. ed. São Paulo: Ed. UNESP, 1995.

<sup>11</sup> TAPSCOTT, Don. *Economia digital*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.

<sup>12</sup> LEVY, Pierre. *O que é virtual*. São Paulo: ED.34, 1996.

<sup>13</sup> ZUFFO, J. A. *A infoera: o imenso desafio do futuro*. São Paulo: Saber, 1997.

<sup>14</sup> BELL, D. *O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social*. São Paulo: Cultrix, 1977.

<sup>15</sup> Em referências.

<sup>16</sup> MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. 13.ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

<sup>17</sup> DEMO, Pedro. Inclusão digital: cada vez mais no centro da inclusão social. *Inclusão Social*, Brasília, v. 1, n. 1, p. 36-38, out./ mar. 2005.

### **2.1.1 Dado, informação e conhecimento: conceituação**

Davenport (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Fialho (2007), Angeloni (2008), Alvarenga Neto (2008) entre outros afirmam que para definir e entender a área de Gestão do Conhecimento é preciso considerar alguns conceitos-chave. Os autores destacam a distinção de três elementos fundamentais: dado, informação e conhecimento. “[...] São os marcos teóricos conceituais iniciais e primordiais balizadores das formulações, proposições e discussões atinentes às organizações do conhecimento e à gestão da informação e do conhecimento” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 17).

Isso se faz necessário, pois há muita confusão no entendimento e no significado de cada um deles, principalmente entre dado, informação e conhecimento. Eles “não são sinônimos”, conforme frisam Davenport e Prusak (2003, p. 1). E essa confusão pode gerar muitos prejuízos e transtornos para a organização, como exemplo, iniciativas de tecnologia com resultados insatisfatórios (FIALHO, 2007; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes podem depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho associado ao conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 1).

Davenport (1998) estabelece uma distinção entre tais conceitos, e os considera interligados. O Quadro 2, a seguir, demonstra essa diferenciação:

Quadro 2 - Diferenciação entre dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>Facilmente estruturado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>- Frequentemente quantificado;</li> <li>- Facilmente transferível</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito<sup>18</sup></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 mediação humana</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De difícil estruturação;</li> <li>- De difícil captura em máquinas;</li> <li>- Frequentemente tácito;</li> <li>- De difícil transferência</li> </ul>

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Mesmo achando difícil distingui-los na prática, enfatiza que “encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil” (DAVENPORT, 1998, p. 19).

A respeito do primeiro conceito – **Dados** - o autor coloca que essas observações dos fatos brutos podem ser realizadas por pessoas ou por uma tecnologia adequada. Segundo Schreiber et.al. (2002), refere-se a números, palavras, figuras, e outros sinais, desprovidos de interpretação, significado, contexto. Na mesma linha, Angeloni (2008, p. 1) os define como “elementos descritivos de um evento” sem tratamento lógico ou contextualização. No ambiente organizacional, são definidos como registros estruturados de transação sem significado próprio, incapazes de fornecer uma base para a tomada de decisão. No entanto, são fundamentais para as empresas, pois servem de matéria-prima para a criação da informação. Os dados estão disponíveis em grande volume nas organizações; o excesso destes pode dificultar a identificação e a extração de significados dos dados relevantes (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

A organização dos dados em um contexto, dá origem ao próximo conceito - **Informação**. E quem transforma dados em informação são as pessoas, pois o segundo exige análise, diferentemente do primeiro (DAVENPORT, 1998). São dados com relevância e propósito, que fazem diferença, auxiliando na tomada de decisão ou na solução de algum problema. Essa transformação ocorre agregando valor por meio dos seguintes métodos: contextualização – finalidade dos dados; categorização – unidades de análise ou componentes essenciais

<sup>18</sup> DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, n. 66, p. 45-53, jan./fev. 1988.



dos dados; cálculo – análise matemática ou estatística dos dados; correção – eliminação dos erros dos dados; condensação – síntese dos dados. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). É entendida por Angeloni (2008, p. 1) como “um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo”; reforçando a afirmação de Carvalho (2012, p. 7), de “que a informação depende de um conjunto de dados”.

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim, a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 56)

Conforme exposto, o **Conhecimento** vem sendo um assunto abordado desde a Antiguidade, gerando diversos conceitos na literatura, porém sem consenso entre os estudiosos. O que é unânime é que esse ativo aumenta quando compartilhado, diferentemente do capital (SVEIBY, 1998; CASTILLO; CAZARINI, 2010). Antes de traçar algumas definições, Carvalho (2012, p. 4) esclarece que “[...] a incapacidade de explicar por completo o conhecimento é uma característica essencial do conhecimento em si (ou, pelo menos, de uma parte importantíssima dele)”. De acordo com Sveiby (1998), sua definição depende do contexto em que o termo é empregado.

Após uma revisão sistemática na literatura, Freire (2012) elaborou uma evolução das definições sobre o tema em questão. No Quadro 3, que segue, elencou-se àquelas com mais proximidade com o escopo da pesquisa:

Quadro 3 - Evolução das definições do termo Conhecimento (continua)

Autor (ano)	Abordagem
Confúcio, (séc. IV a.C.)	O "saber" é saber que nada se sabe.
Platão, (428 a.C.)	É uma “crença verdadeira justificada”.
Locke, (1689)	É o resultado da experiência.
Polanyi, (1966) <sup>19</sup>	O indivíduo pode conhecer mais do que é capaz de expressar.
Pears, (1972) <sup>20</sup>	É o estado da mente.

<sup>19</sup> Em referências.

(continuação)

Nonaka e Takeuchi, (1997) <sup>21</sup>	É composto por processo dinâmico de um sistema de crenças pessoais justificadas. É o resultado da interação entre o conhecimento explícito e o tácito.
Sveiby, (1998) <sup>22</sup>	É capacidade humana de caráter tácito, que orienta para a ação. Baseado em regras, é individual e está em constante transformação. O conteúdo revela-se em ações de competência individual, pois, na prática, se expressa através do conhecimento explícito, habilidades, experiências, julgamentos de valor e rede social. Não há como definir conhecimento de forma completa com apenas uma palavra.
Davenport e Prusak, (1998) <sup>23</sup>	O conjunto de informações combinado com experiências, vivências e intuição, que possibilitam ao indivíduo interpretar, avaliar e decidir.
Choo, (1998) <sup>24</sup>	É a informação modificada através da razão e da reflexão em crenças, e é composto pelo acúmulo de experiências.
Maturana e Varela, (2001) <sup>25</sup>	É construído a partir de relações sociais sucessivas, é fruto de uma interação do homem com o mundo, estruturando-se pelo viés da interpretação individual.
Spender, (2001) <sup>26</sup>	Diferencia o conhecimento produzido pela ação (implícito) e o produzido pela comunicação (explícito).
Schreiber, et. al., (2002) <sup>27</sup>	São os dados e informações que os indivíduos utilizam na ação, na prática diária, para a realização de tarefas e produção de novas informações.
Probst, Raub e Romhardt, (2002) <sup>28</sup>	É a junção de cognição com habilidades, uso da teoria, da prática, das regras diárias, do modo de agir do ser humano, para resolver seus problemas.
Siqueira, (2005) <sup>29</sup>	É a combinação de fatores como contexto, interpretação, experiência pessoal, aplicabilidade e processo cognitivo,

<sup>20</sup> PEARS, D.F. *What is knowledge?* London: Allen and Unwin, 1972.

<sup>21</sup> Em referências.

<sup>22</sup> Em referências.

<sup>23</sup> Em referências.

<sup>24</sup> Em referências.

<sup>25</sup> MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco, J. *A árvore de conhecimento: as bases para a compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

<sup>26</sup> SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>27</sup> Em referências.

<sup>28</sup> Em referências.

<sup>29</sup> SIQUEIRA, M. C. *Gestão estratégica da informação*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

(conclusão)

	que se somam à informação.
Servin, (2005) <sup>30</sup>	Deriva da informação, mas é mais rico e significativo do que esta, pois inclui consciência, familiaridade e compreensão adquiridas pela experiência, possibilitando comparações, identificação das consequências e novas conexões.
Morin, (2005) <sup>31</sup>	É, portanto, um fenômeno multidimensional, de maneira inseparável, simultaneamente físico, biológico, cerebral, mental, psicológico, cultural, social.
Angeloni, (2008) <sup>32</sup>	É um conjunto de informações, elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.
Fialho, et.al., (2010) <sup>33</sup>	É o conjunto completo de informações, dados, relações que levam os indivíduos a tomar decisões, a desempenhar atividades e a criar novas informações ou conhecimentos. Um conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém.
Dalkir, (2011) <sup>34</sup>	Informações subjetivas e valiosas que foram validadas e organizadas em um modelo mental. Normalmente é originário da experiência acumulada, e incorpora percepções, crenças e valores.

Fonte: Adaptado de Freire (2012, p. 83-86).

Três perspectivas sobre a definição de conhecimento têm se destacado no decorrer de sua evolução enquanto conceito: como potencial, ou seja, algo forte que alterada comportamentos de acordo as circunstâncias, e fornece a habilidade para transformar dados e informação em ação efetiva; como um ponto final em um *continuum*<sup>35</sup> entre dado, informação e conhecimento, que alguns autores incluem a sabedoria e os *insights* nesse sequencial; e como objeto ou como um processo (LEE; GOH, 2006).

<sup>30</sup> Em referências.

<sup>31</sup> MORIN, Edgar. *O método 3: conhecimento do conhecimento*. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2005.

<sup>32</sup> Em referências.

<sup>33</sup> Em referências.

<sup>34</sup> Em referências.

<sup>35</sup> “Uma série longa de elementos numa determinada sequência, em que cada um difere minimamente do elemento subsequente, resultando diferença acentuada entre os elementos iniciais e finais da sequência”. Fonte: <http://velho.ciberduvidas.pt/pergunta.php?id=21069&template>. Acesso em: 13 de jul. 2017.

Davenport e Prusak (2003) propuseram uma descrição pragmática do conhecimento, voltada para as organizações, sendo a adotada nesta pesquisa. Afirmam que esse ativo ou processo pode ser encontrado em documentos, repositórios, rotinas, práticas e normas organizacionais, auxiliando, assim, na tomada de decisões, na solução de problemas e na criação de novas oportunidades.

Para os autores, a transformação de informação em conhecimento, feita exclusivamente por pessoas; pois “tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”; ocorre por meio dos seguintes métodos ou indagações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6-7):

- a) Comparação: de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?
- b) Consequências: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- c) Conexões: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- d) Conversação: o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Semelhanças e diferenças entre a informação e o conhecimento são citadas por Takeuchi e Nonaka (2008). As *crenças* e *compromisso*, e a *ação* fazem parte do conhecimento, contrariamente à informação; entretanto, o *significado*, o contexto, são similares. Burke (2012) faz uma analogia para diferenciar informação de conhecimento, afirmando que o primeiro é “cru”, enquanto o segundo é “cozido”. Para auxiliar no entendimento, Carvalho (2012) também faz analogias, como exemplo: dado é uma semente, a informação é um jardim, e o conhecimento é a Floresta Amazônica.

Sveiby (1998, p. 44), enfatiza que o conhecimento está diretamente relacionado com a capacidade de agir, e estabelece quatro características para tal conceito:

- 1) Tácito: é aquele que é utilizado como uma ferramenta para lidar com um fenômeno ou objeto local;
- 2) Orientado para a ação: é a capacidade de fazer algo a partir das experiências vividas e das impressões sensoriais que se recebe a cada momento;
- 3) Sustentado por regras: adquirido pelo processo de saber ou pela prática de forma consciente ou inconsciente;

- 4) Está em constante mutação: expressado por meio da linguagem ou por símbolos, o conhecimento pode ser compartilhado, analisado, criticado e conseqüentemente, alterado.

No entanto, Firestone e McElroy (2003) analisaram criticamente a afirmação de Sveiby (1998), e consideram que o conhecimento é necessário, mas não suficiente para a ação, que também requer intenção para o ato (atitude), e capacidade ou poder para efetivá-lo (habilidade).

Aprofundando no termo ligado ao aspecto organizacional, existem três dimensões de análise para o mesmo: uma que o vê como processo, denominada de personalização, onde o destaque é o caminho percorrido para difundir o conhecimento entre as pessoas, sendo que as práticas, técnicas e tecnologias relacionadas a essa análise objetivam a promoção do compartilhamento do conhecimento; como produto, chamada de codificação, o destaque é para o gerenciamento dos conhecimentos explicitados, onde a tecnologia terá papel fundamental, principalmente no armazenamento, na memória organizacional; e uma terceira, onde se encaixa a GC, que percebe o conhecimento como processo e também como produto, percorrendo todos os fluxos dos processos organizacionais (FREIRE; SPANHOL, 2014).

É um tanto difícil, porém, verificar o ponto exato em que dados se tornam informação, e estes em conhecimento, pois o limite entre eles não é rígido, entretanto é perceptível a ascensão do conhecimento na cadeia de valor, com a possibilidade inclusive de movimentar-se para baixo, voltando a ser informação e dado. O que é evidente é a existência da inter-relação entre tais conceitos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; FIALHO, 2007).

## **2.1.2 Categorização do conhecimento**

Diante do histórico e dos diversos campos do saber, os autores Rosini e Palmisano (2012) classificaram o conhecimento em: científico, obtido por meio de métodos e processos em busca da verdade; filosófico, com foco na condição humana e sua existência; intuitivo, baseado na subjetividade e na percepção dos indivíduos; popular ou empírico, transmitido pelas gerações; e teológico, apoiado na fé e na crença. Quatro desses conhecimentos também são abordados por Marconi e Lakatos (2010): o popular, o filosófico, o religioso, e o científico.

No contexto das organizações, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram um modelo de criação do conhecimento, que envolve a interação de dois tipos de conhecimento mutuamente complementares, o tácito e o explícito. O modelo teve por base os estudos do filósofo Michael Polanyi (1966), o qual distingue o conhecimento em tácito e explícito. É possível visualizar algumas diferenças entre eles no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Dois tipos de conhecimento

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Subjetivo	Objetivo
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Sequencial (lá e então)
Análogo (prática)	Digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67)

O conhecimento **tácito** é subjetivo, baseado em *insights* e intuições, altamente pessoal, ligado a vivências, experiências, difícil de ser formalizado e compartilhado. Tem pouco valor para a organização se for mantido internalizado. Esse conhecimento, por sua vez, possui duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A primeira dimensão está relacionada ao *know-how*<sup>36</sup>, as habilidades pessoais e difíceis de serem discernidas, aos elementos *insights*, intuições, palpites, inspirações e experiências; a segunda, está associada às crenças, percepções, ideias, valores, emoções e modelos mentais de cada indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006; CARVALHO, 2012). Polanyi (1966) faz uma analogia em tentar explicar detalhadamente como nadar ou andar de bicicleta, como forma de entender a experiência tácita.

O conhecimento **explícito** ou “codificado” é objetivo, formal, sistemático, facilmente comunicado e compartilhado pois pode ser expresso em palavras, números, fórmulas científicas, entre outros. Pode ser processado e armazenado em livros e computadores, o que facilita a sua transmissão. Não surge espontaneamente, provém do desenvolvimento das “sementes” do conhecimento tácito. As empresas ocidentais tendem a se concentrar no conhecimento explícito, ao contrário das organizações japonesas, que valorizam o tácito e fazem a

---

<sup>36</sup> *Know-how* (saber como) – refere-se a habilidades adquiridas, ou seja, a capacidade de fazer algo, com a experiência concreta em atividades produtivas. LUNDVALL, B. A. The social dimension of the learning economy. *DRUID working paper*. N. 96-1, abr., 1996.

distinção entre os dois (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006).

Para Dalkir (2011), o conhecimento tácito é de difícil articulação, de ser expresso em palavras, textos ou desenhos devido ao fato de estar relacionado à mente das pessoas. Por outro lado, o conhecimento explícito refere-se ao conteúdo que foi capturado em um meio tangível, concreto. O Quadro 5, resume algumas propriedades de cada conhecimento:

Quadro 5 - Conhecimento tácito x Conhecimento explícito

Propriedades do Conhecimento tácito	Propriedades do Conhecimento explícito
Capacidade de adaptação, para lidar com situações novas e excepcionais.	Capacidade de disseminação, para acessar e reaplicar em toda a organização.
<i>Expertise, know-how, know-why</i> <sup>37</sup> e <i>care-why</i> <sup>38</sup> .	Capacidade de ensinar, treinar.
Capacidade de colaborar, de compartilhar uma visão, de transmitir uma cultura.	Capacidade de organizar, sistematizar para traduzir a visão em uma declaração de missão, para diretrizes operacionais.
<i>Coaching e mentoring</i> <sup>39</sup> para transferir conhecimento experiencial em uma base um a um, cara a cara.	Transferência de conhecimento por meio de produtos, serviços e processos documentados.

Fonte: Traduzido de Dalkir (2011, p. 10) por Bem (2015, p. 57)

Com o intuito de ajudar na compreensão desses conceitos, Carvalho (2012) destaca: o conhecimento não é só explícito, e não é só tácito; ele é explícito e tácito; o que reforça a complementaridade citada anteriormente por Nonaka e Takeuchi (1997). Ainda, de acordo com Carvalho (2012), existe uma tendência maior na valorização do conhecimento explícito, pois é mais fácil de ser manipulado, no entanto ele representa uma pequena parte do conhecimento. Já o conhecimento tácito costuma ser ignorado, por ser mais complexo, difícil de ser trabalhado, e também por questões culturais.

<sup>37</sup> *Know-why* (saber por quê) – refere-se ao conhecimento sobre princípios e leis relacionados à natureza, à mente humana e à sociedade. Fonte: LUNDVALL (1996).

<sup>38</sup> *Care-why* - criatividade automotivada para o trabalho. Fonte: QUINN, J.B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. In: KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*: recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

<sup>39</sup> Ver Quadro 9.

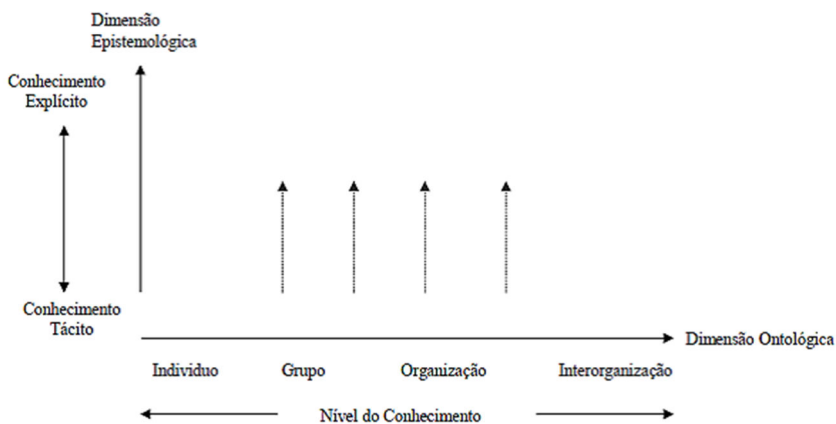
Assim, para que ocorra a criação do conhecimento organizacional, é necessária atuação e mudança do conhecimento tácito, bem como a interação desses conhecimentos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Essa interação resulta num dos modelos mais bem aceitos relacionados à Gestão do Conhecimento frente à diversidade encontrada na literatura (BEM, 2015); que servirá de base para esta pesquisa e será tratado na próxima seção.

### 2.1.3 Espiral do conhecimento do Modelo SECI

A organização não consegue produzir conhecimento por si mesma, então precisa mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado em cada pessoa. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) “a criação do conhecimento organizacional, [...] deve ser compreendida como um processo que amplifica, 'organizacionalmente', o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização”. Assim sendo, o conhecimento tácito é a base da criação do conhecimento organizacional.

Para isso, os mesmos autores apresentam duas dimensões: a epistemológica, fundamentada nos conhecimentos tácito e explícito (abordada em seção anterior); e a ontológica representada pelo Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), processo SECI ou Espiral do Conhecimento. Essas dimensões estão retratadas na Figura 1:

Figura 1 - Duas dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p.55)



O conhecimento tácito é ampliado organizacionalmente com a interação deste com o conhecimento explícito, por meio de quatro modos de conversão: processo de socialização, que converte conhecimento tácito em conhecimento tácito; processo de externalização, de tácito para explícito; processo de combinação, de explícito para explícito; e processo de internalização, de explícito para tácito. Essa dinâmica pode ocorrer simultaneamente, e não há uma delimitação clara onde inicia e finaliza cada modo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2006; FIALHO, 2007). A Figura 2 ilustra esse Modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997):

Figura 2 - Modelo SECI: Quatro modos de conversão do conhecimento

	Conhecimento tácito <b>PARA</b> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito <b>DE</b> Conhecimento explícito	<b>Socialização</b>	<b>Externalização</b>
	<b>Internalização</b>	<b>Combinação</b>

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

O primeiro quadrante explicitado refere-se à **socialização**, ou seja, o processo de compartilhar experiências, de partilhar seu conhecimento tácito com outro tácito de forma direta, numa relação um para um. Ocorre de indivíduo para indivíduo sem necessariamente fazer uso da linguagem, mas da observação, da imitação, da prática. “A chave para aquisição do conhecimento tácito é a experiência” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 61).

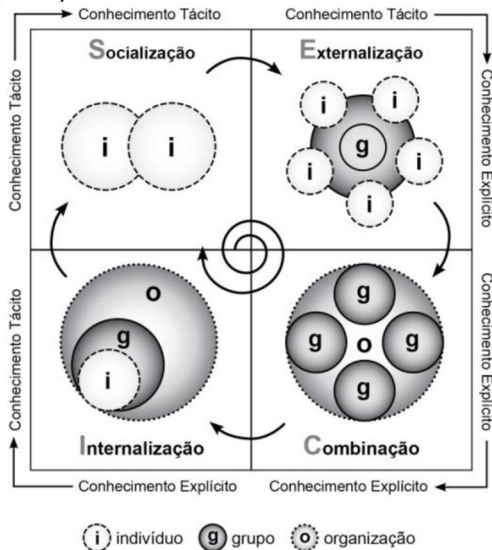
O próximo modo, a **externalização**, é o processo de formalização do conhecimento tácito, de transformá-lo em conceitos explícitos, resultando em metáforas, analogias e modelos. Acontece numa relação um para muitos, do indivíduo para o grupo, estimulado pelo diálogo e pela reflexão coletiva (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Esse mesmo processo é denominado por Choo (2006) de exteriorização.

A **combinação** é o processo de compartilhamento de conhecimentos explícitos resultando em novos conhecimentos, de

construção e de sistematização de conhecimentos explícitos provenientes de diversas fontes. Acontece do grupo para a organização, numa relação muitos para muitos, onde os indivíduos partilham o conhecimento fazendo uso de documentos, reuniões, conversas via ferramentas síncronas ou assíncronas<sup>40</sup> (CHOO, 2006; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O quarto e último modo, a **internalização**, é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, internalizando novos modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns; está relacionado ao “aprender fazendo”. Ocorre da organização para o indivíduo, numa relação muitos para um (CHOO, 2006; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A evolução da dinâmica de conversão do conhecimento pode ser melhor visualizada na Figura 3 que segue:

Figura 3 - Evolução Espiral da Conversão do Conhecimento – Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p. 43)

<sup>40</sup> Ferramentas síncronas – permitem interação em tempo real (Ex: chat, webconferência, telefone, etc.); e assíncronas - desconectadas do tempo e espaço (Ex: fóruns de discussão, correio eletrônico, etc). Fonte: <https://www.estudiosite.com.br/site/educacao-a-distancia/quais-sao-as-ferramentas-assincronas-mais-importantes-de-ead/>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

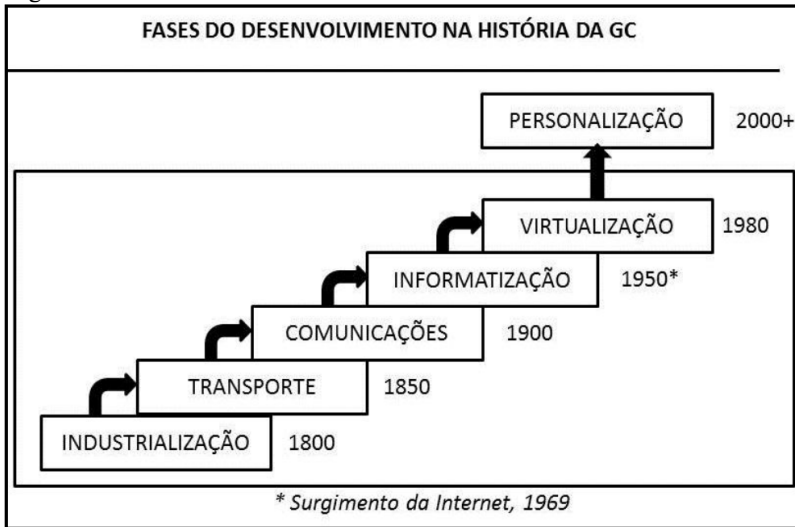
Além do Modelo SECI, já explicitado, Takeuchi e Nonaka (2008) consideram outro elemento fundamental para a criação do conhecimento: um contexto em movimento favorável à criação, à utilização, ao compartilhamento do conhecimento, um espaço que pode ser físico, virtual ou mental, que fomenta novos relacionamentos – denominado *Ba*. Pode ser entendido “como uma forma de estruturação temporária e mutável” (CARVALHO, 2012, p. 31), que “proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento” (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 99-100).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento, do inglês *Knowledge Management – KM*, é um tema relativamente novo e em constante evolução, surgido nos anos 90 como uma prática para diferenciação em relação à concorrência, para inovação, visando à sobrevivência da organização num mercado cada vez mais dinâmico (SVEIBY, 1998; CASTILLO; CAZARINI, 2010; BATISTA, 2016). Entretanto, muito do que compõe a GC já existia antes de sua popularização (DALKIR, 2011), como é o caso do conhecimento, descrito em seção anterior.

Os marcos no desenvolvimento tecnológico, iniciando com a industrialização em 1800 e chegando aos primeiros esforços em tecnologia de personalização em 2000, oferecem uma perspectiva sobre a história da GC (DALKIR, 2011). Um resumo das fases desse desenvolvimento por ser visualizado na Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Fases na história da Gestão do Conhecimento



Fonte: Traduzido de Dalkir (2011, p. 18) por Bem (2015, p. 53)

O rápido crescimento tecnológico deu-se, segundo Schreiber et.al. (2002), pela necessidade de tecnologias mais eficientes visando à qualidade dos processos. A evolução da rede mundial de computadores *World Wide Web (WWW)*, estabeleceu uma infraestrutura de compartilhamento do conhecimento; e a identificação do conhecimento como fator chave de produção, além do trabalho e do capital, foram fundamentais nesse processo.

Com isso, a GC passou a significar o aproveitamento intencional e organizado de ativos do conhecimento, considerando que as tecnologias possibilitam que um conhecimento valioso seja preservado por meio da aprendizagem e da memória organizacional, e amplamente divulgado aos interessados (DALKIR, 2011). “Uma vez que o conhecimento e o valor de sua utilização sempre estiveram conosco, deve ter sido o surgimento dessas novas tecnologias que jogou lenha na fogueira do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 149).

Segundo Dalkir (2011), os teóricos que contribuíram significativamente para a evolução da GC foram Peter Senge, que se

centrou nas “organizações que aprendem”<sup>41</sup>; Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, estudaram como o conhecimento é produzido, usado e difundido dentro das organizações; Thomas Stewart, o qual se concentrou no ativo mais valioso da organização, o capital intelectual<sup>42</sup>; e Peter Drucker, que segundo Carvalho (2012) foi um dos primeiros a compreender que o conhecimento seria a base para as organizações, e que para se manterem ativas no mercado precisariam criar novos conhecimentos. Foi quem cunhou os termos “trabalho do conhecimento”, “trabalhador do conhecimento” e “sociedade do conhecimento”.

A produção acadêmica sobre GC começou a aparecer na década de 90 com a publicação do artigo *The knowledge-creating company* de Ikujiro Nonaka, na *Harvard Business Review*, que serviu de base para o livro “Criação do conhecimento na empresa”<sup>43</sup> escrito em parceria com Hirotaka Takeuchi. A temática ganhou maior abrangência a partir de uma série de conferências e eventos internacionais que ocorreram na época (DALKIR, 2011; CARVALHO, 2012; FREIRE, et.al. 2013).

Então, a falta de consenso sobre a definição de GC pode ser explicada pela complexidade do tema e por sua variedade conceitual, que se dá pela diversidade da trajetória profissional e acadêmica dos seus teóricos (DALKIR, 2011; ALARCON, SPANHOL, 2015). No entanto, “[...] a pluralidade de perspectivas permite o constante aprimoramento dos conhecimentos e motiva o desenvolvimento de conceitos e teorias aprimoradas” (CASTILLO; CAZARINI, 2010, p. 12). Em suas pesquisas bibliográficas, Freire et.al. (2013) levantaram artigos relevantes (mais citados), e observaram que o tema é influenciado pelo contexto histórico, conforme definições elencadas no Quadro 6:

---

<sup>41</sup> Em sua famosa obra *A quinta disciplina* do original *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (1990), relacionou cinco disciplinas capazes de orientar as organizações para o aprendizado contínuo, que são: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e pensamento sistêmico.

<sup>42</sup> Segundo Stewart (1998, p. 13), “o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva [...]”. Fonte: STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

<sup>43</sup> Título original: *The knowledge-creating company* (1995).

Quadro 6 - Evolução das definições de Gestão do Conhecimento Organizacional  
(continua)

Autor (ano)	Definição de Gestão do Conhecimento Organizacional
Wiig (1993) <sup>44</sup>	Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização.
Macintosh (1996) <sup>45</sup>	Abrange os aspectos de desenvolvimento, preservação, utilização e compartilhamento do conhecimento.
Petrash (1996) <sup>46</sup>	Disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo para a tomada de decisão certa.
Quintas, Lefere e Jones (1997) <sup>47</sup>	Processo de gerenciamento crítico que identifica e explora o conhecimento existente, além de adquirir e desenvolver novas oportunidades.
Hibbard (1997) <sup>48</sup>	Processo de busca da <i>expertise</i> coletiva em qualquer lugar e sua organização para distribuição para onde houver o maior retorno.
Sveiby (1997) <sup>49</sup>	Conjunto de práticas que visam à manutenção do conhecimento.
Murray e Meyers <sup>50</sup> (1997)	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.
Spek, Spijkevert (1997) <sup>51</sup>	Controle e gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos.

<sup>44</sup> WIIG, K. *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

<sup>45</sup> MACINTOSH, A. *Position Paper on Knowledge Asset Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Scotland, 1996.

<sup>46</sup> PETRASH, G. Managing knowledge assets for value. In: KNOWLEDGE-BASED leadership conference. Boston: Linkage, 1996

<sup>47</sup> QUINTAS, Paul; LEFRERE, Paul; JONES, Geoff. Knowledge management: a strategic agenda. *Long Range Planning*, [S.I.], v. 30, n. 3, p. 322-329, 1997

<sup>48</sup> HIBBARD, Justin. Knowledge management: knowing what we know. *InformationWeek Online*, [S.I.], 20 oct. 1997.

<sup>49</sup> Em referências.

<sup>50</sup> MURRAY, P.; MYERS, A. The facts about knowledge. *Information Strategy*, [S.I.], v. 2, n. 7, p. 29-33, sept. 1997.

<sup>51</sup> VAN DER SPECK, Rob; SPIJKERVET, A. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. In: LIEBOWITZ, Jay; WILCOX, Lyle C. (Ed.). *Knowledge management and its integrating elements*. Londres: CRC Press, 1997. p. 31-60

(continuação)

Nonaka e Takeuchi (1997) <sup>52</sup>	É um processo pelo qual as organizações buscam novas formas de criar e expandir o conhecimento.
Davenport & Prusak (1998) <sup>53</sup>	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
Beckman (1999) <sup>54</sup>	Formalização das experiências, conhecimentos e expertise, tornando-os acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
Bhatt (2001) <sup>55</sup>	É mais do que capturar, estocar e transferir informações. Somam-se as percepções, interpretações e organizações de informações e conhecimentos em diferentes perspectivas. processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação.
Terra (2001) <sup>56</sup>	Uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento organizacional visando ao desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.
Schreiber et al. (2002) <sup>57</sup>	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na hora certa e no momento certo.
Malhotra (2002) <sup>58</sup>	Processos de negócio da organização para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e TC via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação, afetando a competência da organização e sua sobrevivência.

---

<sup>52</sup> Em referências.

<sup>53</sup> Em referências.

<sup>54</sup> BECKMAN, Thomas J. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, Jay. (Ed.). *Knowledge management handbook*. Londres: CRC Press, 1999. p. 1-19.

<sup>55</sup> BHATT, Ganesh D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.

<sup>56</sup> TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio, 2001.

<sup>57</sup> Em referências.

<sup>58</sup> MALHOTRA, Yogesh. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. In: HOLSAPPLE, Clyde W. (Ed.). *Handbook on knowledge management 1: knowledge matters*. Germany: SpringerVerlag Berlin Heidelberg, 2002. p. 577-599.

(conclusão)

Wunram et al. (2002) <sup>59</sup>	Sistemática para aplicação de medidas para guiar, controlar e promover recursos de conhecimento tangíveis e intangíveis, para utilizar o conhecimento de dentro e de fora das organizações para a criação de novo conhecimento, gerar inovação e promover melhorias.
Salmazo (2004) <sup>60</sup>	Conjunto de ações para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento para a geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisões, através de metodologias, processos, técnicas, tecnologias e ferramentas.
Leming (2004) <sup>61</sup>	Criar um ambiente onde os dados e informações possam ser metodicamente organizados, realçando seu valor para satisfazer uma série de propósitos garantindo a sua disponibilidade.
Fialho et al. (2006) <sup>62</sup>	Orientação quanto à produção de conhecimentos e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
Ho (2009) <sup>63</sup>	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para pessoas certas no momento certo, auxiliando na tomada de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.
Dalkir, (2011) <sup>64</sup>	É a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura da organização, a fim de agregar valor através da reutilização e da inovação.

Fonte: Adaptado de Freire et al. (2013, p. 18-19)

<sup>59</sup> WUNRAM, Michael et al. Proposition of a human-centred solution framework for KM in the concurrent enterprise. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONCURRENT ENTERPRISING - Ubiquitous Engineering in the Collaborative Economy, 8., 2002, Roma. *Proceedings...* Roma: [s.n.], 2002. p. 151-158.

<sup>60</sup> SALMAZO, Paulo Rogério. *Um estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia de informação*. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Computação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

<sup>61</sup> LEMING, Reynold. *Planning your first knowledge management solution*. 2004.

<sup>62</sup> FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.

<sup>63</sup> HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management & Data Systems*, [S.I.], v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

<sup>64</sup> Em referências.



Para Dalkir (2011), uma das autoras referência em GC na atualidade, uma boa definição do termo é aquela que incorpora a captura e o armazenamento na perspectiva do conhecimento, aliada à valorização dos ativos intelectuais. Para a autora, a “GC é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura da organização, a fim de agregar valor através da reutilização e da inovação” (DALKIR, 2011, p. 3, tradução nossa). Isso é alcançado por meio da criação, do compartilhamento e aplicação de conhecimento, assim como do incentivo às melhores práticas para a aprendizagem contínua da organização.

Corroborando, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) a define como um,

“processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas” (SOCIEDADE..., 2013).

Podendo ser entendida como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização, a GC tem a tarefa de indicar o caminho para que as organizações explorem tais bens (SVEIBY, 1998). A exploração do conhecimento visando ao aumento da produtividade é destaque na definição de GC da *Asian Productivity Organization (APO)*<sup>65</sup>, a qual define gestão do conhecimento como “uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade, a lucratividade e o crescimento organizacional” (*ASIAN...*, 2009, p. 42, tradução nossa).

No que tange à organização pública, Batista (2012) possui diversos estudos sobre GC na área pública, e a define como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para melhorar a eficiência, a efetividade social, e a aplicabilidade dos princípios da

---

<sup>65</sup> A *Asian Productivity Organization (APO)* é uma organização internacional, que tem por missão contribuir para o desenvolvimento sustentável da Ásia e do Pacífico através do aumento da produtividade. Em 2007, numa conferência internacional, foi incluída entre seus objetivos a discussão de GC. Posteriormente, foi publicado um guia da área com ferramentas práticas de GC para auxiliar gestores de pequenas e médias empresas, e outros usuários. Fonte: <http://www.apo-tokyo.org/about/>. Acesso em: 16 set. 2017.

administração pública brasileira<sup>66</sup>, bem como para o desenvolvimento do país. Reforçando sobre a importância da GC na administração pública, Wiig (2002) afirma que:

O amplo campo da gestão do conhecimento (GC) apresenta novas opções, capacidades e práticas que pode auxiliar e trazer vantagem para a administração pública. Torna-se uma nova responsabilidade de gerir o conhecimento para fortalecer a eficiência dos serviços públicos e melhorar a sociedade a que serve (WIIG, 2002, p. 224-225, tradução nossa).

Com base em diferentes autores, Alarcon e Spanhol (2015) relacionam pontos importantes da GC, são eles: aprendizagem individual e organizacional (cultura organizacional); as relações e a conectividade entre as pessoas; desenvolvimento e gestão de competências; mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento; alavancagem dos avanços em informática e em telecomunicações; gestão do capital intelectual, conhecimento coletivo e individual, implícito ou explícito, estoque ou fluxo interno ou externo; pesquisa e desenvolvimento; e atendimento das necessidades de mercados e consumidores implica o contínuo desenvolvimento de produtos, aquisição de tecnologia, educação continuada e recrutamento, assim como a educação corporativa.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) afirmam que a GC “consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento”, e defendem que esse gerenciamento deve ajudar as organizações a trabalharem o conhecimento, de forma que as ideias possam ser implementadas. Os autores acreditam que uma estrutura pragmática, simples e utilizável de GC deve:

- a) Transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento e avaliar os efeitos das decisões sobre os ativos intelectuais da organização;
- b) Evitar soluções generalizadas e ajudar a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento;
- c) Dirigir a atenção para problemas reais;

---

<sup>66</sup> Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Fonte: BRASIL. *Constituição de República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. 41. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

- d) Fornecer uma matriz de análise orientada para a ação e ferramentas comprovadas;
- e) Desenvolver critérios para medir o sucesso;
- f) Ser compatível com os sistemas existentes e integrar os métodos existentes para encontrar soluções;
- g) Ser formulada em linguagem compreensível que possa ser usada nas atividades diárias da empresa.

Para que a organização seja bem-sucedida é preciso também que todos os seus funcionários estejam envolvidos, não apenas os da área gerencial; o que exigirá um esforço maior dos responsáveis. A GC “deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, p. 130).

### **2.2.1 Ciclos de Gestão do Conhecimento**

Os ciclos dizem respeito às fases ou processos da Gestão do Conhecimento que costumam sofrer variações, dependendo da abordagem e autores utilizados, não havendo então consenso quanto ao número de etapas (FREIRE et.al., 2013; BEM, 2015).

Davenport e Prusak (1998) as descrevem como etapas do processo do conhecimento: a geração - atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo; a codificação – converte o conhecimento em formatos acessíveis e aplicáveis; e a transferência – compartilhamento formalizado ou espontâneo do conhecimento. Já os autores Batista (2012), Alarcon e Spanhol (2015) citam a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

São considerados por Probst, Raub e Romhardt (2002) os processos essenciais de GC, estando todos inter-relacionados, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Os seis processos essenciais de gestão do conhecimento

Processo	Descrição
<b>Identificação</b>	Analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa.
<b>Aquisição</b>	Importar parte substancial do seu conhecimento de fontes externas, através das relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros.
<b>Desenvolvimento</b>	Complementa a aquisição do conhecimento. Concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes.
<b>Compartilhamento e distribuição</b>	Transferência do conhecimento por meio de trocas pessoais entre indivíduos, ou dentro de equipes ou de grupos de trabalho.
<b>Utilização</b>	Assegurar a aplicação do conhecimento em benefício da organização.
<b>Retenção</b>	Seleção, armazenamento e uso do conhecimento.

Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 33)

O ciclo integrado de GC proposto por Dalkir (2011) é resultado de uma análise detalhada e da combinação de diferentes abordagens na literatura, que atendessem aos critérios: são implementados e validados em configurações do mundo real; são abrangentes em relação aos diferentes tipos encontrados na literatura; e incluem descrições detalhadas de cada etapa. Os quatro ciclos selecionados foram de Wiig (1993)<sup>67</sup>, Meyer e Zack (1996)<sup>68</sup>, McElroy (1999)<sup>69</sup>, e Bukowitz e Willians (2000)<sup>70</sup>. Essa integração deu origem ao ciclo de Dalkir (FIGURA 5) que envolve as três principais fases, que são:

- a) **Captura e/ou criação de conhecimento:** a **captura** refere-se à identificação e à posterior codificação do conhecimento interno e *know-how* da organização e/ou conhecimento a partir ambiente externo; já a **criação** é o desenvolvimento de novos conhecimentos e o *know-how* de inovações que não tinham uma existência anterior na organização;

<sup>67</sup> WIIG, K. *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

<sup>68</sup> MEYER, M., e ZACK, M. *A concepção e implementação de informações e produtos*. Sloan Management Review, 37 (3): 43-59. 1996.

<sup>69</sup> McELROY, M. *The knowledge life cycle*. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL. 1999.

<sup>70</sup> BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall. 2000.

- b) **Compartilhamento e disseminação de conhecimento:** feita uma avaliação do conhecimento capturado/criado, esta etapa diz respeito à contextualização de conteúdo. Trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores, de forma a contribuir entre os usuários e membros da organização;
- c) **Aquisição e aplicação de conhecimento:** é a fase em que os usuários ajudam a validar os conhecimentos e sinalizar quando estes se tornam desatualizados ou não são aplicáveis. Os usuários irão ajudar a validar o escopo do conteúdo ou como generalizar as melhores práticas e lições aprendidas.

Figura 5 - Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento



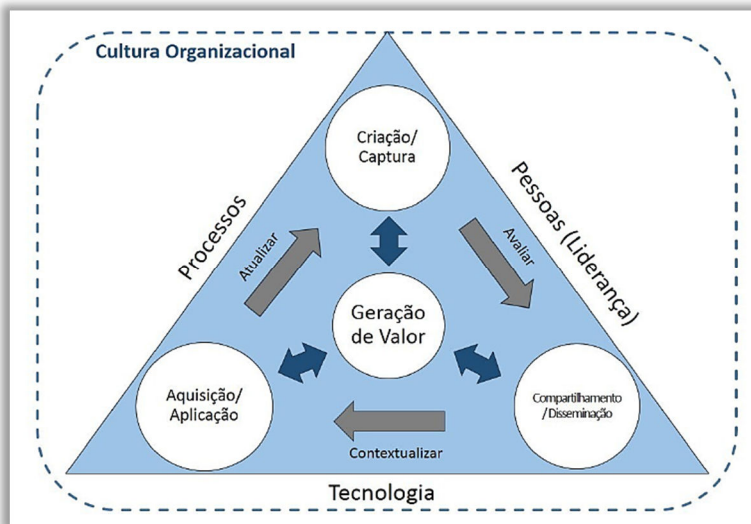
Fonte: Traduzido de Dalkir (2011, p. 54) por Bem (2015, p. 61)

Na passagem do estágio da captura/criação de conhecimento para o compartilhamento e disseminação, o conteúdo do conhecimento é avaliado. Este ativo é então contextualizado para ser compreendido ("aquisição") e utilizado ("aplicação"). Logo depois, é direcionado para o primeiro estágio para atualizar o conteúdo de conhecimento (DALKIR, 2011).

Após um levantamento na literatura, com o objetivo de complementar os modelos de ciclos apresentados por Dalkir (2011),

analisando ciclos mais recentes, como os de Wang e Ahmed (2005)<sup>71</sup>, Liyanage et.al (2009)<sup>72</sup>, CEN (2004)<sup>73</sup>, e Narteh (2008)<sup>74</sup>; Dávila et.al (2014) verificaram que as fases que se destacam são as mesmas definidas no ciclo integrado de GC de Dalkir, acrescidas pelo elemento que consideram central, a “geração de valor”, e sustentadas por componentes fundamentais; como representado pelos autores na Figura 6, que segue:

Figura 6 - Ciclo de GC e os seus elementos



Fonte: Dávila et.al (2014, p. 53)

<sup>71</sup> WANG, C.; AHMED, P. The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network. *Handbook of Business Strategy*, vol. 6, no 1, 2005. p. 321-326.

<sup>72</sup> LIYANAGE, C, et al. Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, vol. 13, no 3, 2009. p. 118-131.

<sup>73</sup> CEN. *European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1 to 5*, Brussels. Cummings, J.N. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, v. 50, n. 3, p. 352-364, 2004.

<sup>74</sup> NARTEH, B. Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. *Journal of knowledge management*, v. 12, n. 1, p. 78-91, 2008.

Esses processos precisam ser apoiados então por um conjunto de componentes ou bases ou pilares, que ocorrem em um certo contexto, e são determinantes para o sucesso ou fracasso da GC nas organizações. Esses componentes referem-se a pessoas, processos e tecnologia (COMITÉ..., 2004; SERVIN, 2005). O Método OKA (*Organizational Knowledge Assesment*) desenvolvido pelo Banco Mundial e disponibilizado pelo Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica para utilização na administração pública brasileira, tem por base os mesmos elementos - pessoas, processos e sistemas (FRESNEDA, et.al, 2009). Segue uma descrição desses três componentes ou elementos no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Componentes da Gestão do Conhecimento

Componentes	Descrição
<b>Pessoas</b>	A GC é antes de tudo uma questão de pessoas (SERVIN, 2005). São usuários, assim como os geradores de conhecimento (APO, 2009). Desempenham um papel importante nos processos principais de GC (BATISTA, 2012). Constituído pelas dimensões: incentivos culturais, identificação e criação do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, comunidades de prática, e equipes de conhecimento e aprendizado (FRESNEDA, et.al., 2009).
<b>Processos</b>	Para melhorar o compartilhamento de conhecimento, as organizações muitas vezes precisam fazer mudanças na forma como os seus processos internos estão estruturados, e às vezes, na própria estrutura organizacional (SERVIN, 2005). Processos sistemáticos e estruturados que contribuem para melhorar a produtividade organizacional, rentabilidade, qualidade e crescimento (APO, 2009). Sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização (BATISTA, 2012). Constituído pelas dimensões: liderança e estratégia, fluxo de conhecimento, alinhamento, operacionalização do conhecimento, indicadores e monitoramento (FRESNEDA, et.al., 2009).
<b>Tecnologia</b>	É um elemento crucial para a GC podendo ajudar a conectar pessoas com informações, e umas com as outras, mas não é a solução. E é vital que qualquer tecnologia usada se adeque as pessoas e aos processos da organização – caso contrário, não será utilizada (SERVIN, 2005). Permite a implementação da GC na organização (APO, 2009). Viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica (BATISTA, 2012). <b>Sistemas</b> envolvem as seguintes dimensões: <b>tecnologia</b> , infraestrutura de acesso ao conhecimento, gestão de conteúdo, programa de gestão do conhecimento (FRESNEDA, et.al., 2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base em Servin (2005, p. 8, tradução nossa), Fresneda et.al. (2009, p. 13), APO (2009, p. 86-88, tradução nossa), Batista (2012, p. 57-59).

Servin (2005) faz uma analogia comparando esses três componentes às três pernas de um banquinho – se um deles estiver faltando, então o móvel não se sustentará. Contudo, uma perna é vista como sendo mais importante que as demais – a que representa as pessoas. O autor afirma que o foco principal de uma organização deve ser o desenvolvimento de uma cultura organizacional de conhecimento, baseada na interação entre as pessoas, apoiada por processos adequados, e que pode ser habilitada através da tecnologia.

Para Dalkir (2011), além dos três citados, envolve também a estrutura organizacional. A APO (2009) elenca quatro componentes ou aceleradores: os três descritos anteriormente e mais a liderança – compreende a condução de iniciativas de GC, proporcionando alinhamento com a estratégia da sua unidade, o suporte e os recursos para a implantação. Esses quatro componentes também fazem parte do modelo de GC para a administração pública de Batista (2012), sendo tratados como fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC.

Nesta dissertação considera-se o ciclo integrado de GC de Dalkir, assim como a abordagem das Pessoas, Processos e Tecnologia (PPT) como bases da GC, que segundo Servin (2005) é popular e amplamente utilizada.

## 2.3 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo o Guia Europeu de Melhores Práticas de GC<sup>75</sup>, publicado pelo *Comité Européen de Normalisation* (COMITÉ..., 2004), as práticas de GC constituem uma ligação entre os processos do ciclo de GC e os objetivos estratégicos da organização. O que corrobora com a afirmação de Batista (2004), de que tais práticas devem estar alinhadas com a missão, a visão e as estratégias da instituição, como também de Mattera (2014), de que é fundamental que tais práticas façam parte do modelo de gestão das organizações, assegurando assim sua efetividade.

As práticas de gestão do conhecimento envolvem ferramentas e metodologias de gestão organizacional focadas no conhecimento, que propiciam ambientes de aprendizado e

---

<sup>75</sup> Título original: *European Guide to Good Practice in Knowledge Management*.



compartilhamento, nos quais ocorrem conversões e a formação do conhecimento organizacional. (MATTERA, 2014, p. 208).

Para Batista (2004), muitas organizações executam processos com a utilização de técnicas e ferramentas, que podem ser denominadas como práticas de GC, e, no entanto, desconhecem a GC e o que a envolve. Além disso, o autor afirma que muitas delas, implementadas por órgãos e entidades da administração pública brasileira, não estão alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização (BATISTA, 2012).

As práticas de GC são reconhecidas por Coombs, Hull e Peltu (1998) como rotinas observáveis, relacionadas diretamente com o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento. E definidas por Batista (2012, p. 81) como “práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, assim como na relação dessas com o mundo exterior”. Já as ferramentas são entendidas como os elementos que suportam a execução das práticas (YOUNG, 2010).

Segundo Batista (2004), são consideradas práticas de GC as atividades que possuem as seguintes características: sua execução é regular; tem por finalidade gerir a organização; baseiam-se em padrões de trabalho; e são direcionadas para criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações, e nas interações com o mundo.

Paralelo a isso, a literatura apresenta uma diversidade de práticas e ferramentas relacionadas ao gerenciamento do conhecimento (OROFINO, 2011; MATTERA, 2014; WOSZEZENKI, et.al., 2016), e isso se deve ao fato de que cada organização, ao identificar os conhecimentos críticos ao seu modelo de negócio, busca soluções mais compatíveis com a sua realidade e cultura organizacional (MATTERA, 2014). O Quadro 9 apresenta uma relação de práticas e ferramentas de GC, encontradas em Young (2010)<sup>76</sup>, Mcinerney (2001)<sup>77</sup>, Servin

---

<sup>76</sup> Em referências.

<sup>77</sup> MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, K. M. A. (org.) *Inteligência, organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

(2005)<sup>78</sup>, Assis (2007)<sup>79</sup>, Rabaglio (2004)<sup>80</sup>, Walsh e Ungson (1991)<sup>81</sup>, Terra e Bax (2003)<sup>82</sup>, Uriarte Junior (2008)<sup>83</sup>, Trybulla (1999)<sup>84</sup>, Dalkir (2005)<sup>85</sup> e Batista (2012)<sup>86</sup> com suas respectivas definições.

Quadro 9 - Práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento (continua)

Práticas e ferramentas	Descrição
Análise pós-ação ou Lições aprendidas	Técnica de avaliar e capturar lições aprendidas após a realização de um projeto. Permite que os indivíduos envolvidos possam descobrir o que e por que aconteceu, o que precisa de melhorias, e quais lições podem ser aprendidas com a experiência (YOUNG, 2010; SERVIN, 2005).
Assistência pelos pares	Técnica utilizada para solicitar ajuda de colegas e especialistas em uma questão importante que se está enfrentando. Conhecida como “aprender antes de fazer” (SERVIN, 2005; YOUNG, 2010).
Bases de conhecimento ( <i>wikis</i> <sup>87</sup> )	Bases que mantêm os registros dos conhecimentos explícitos importantes. (YOUNG, 2010).
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços

<sup>78</sup> Em referências.

<sup>79</sup> ASSIS, C. *A universidade corporativa EMBASA e a gestão do conhecimento contribuindo para a melhoria dos processos de gestão de pessoas*. 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração. Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2007.

<sup>80</sup> RABAGLIO, M. *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

<sup>81</sup> WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. *Academy of Management Review*. v. 16. n.1, 1991.p. 57-91.

<sup>82</sup> TERRA, J. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte, p. 33-53. 2003.

<sup>83</sup> URIARTE JUNIOR, F. A. *Introduction to Knowledge Management: a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject*. Jakarta, Indonesia: Asean Foundation, 2008.

<sup>84</sup> TRYBULLA, W. J. Text mining. *Annual Review of Science and Technology*, v.34, p. 385-419,1999.

<sup>85</sup> DALIKIR, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington, 2005.

<sup>86</sup> Em referências.

<sup>87</sup> São espaços virtuais destinados para a construção de um conhecimento coletivo de forma colaborativa (YOUNG, 2010).

(continuação)

	da organização (BATISTA, 2012).
<i>Blogs</i>	Site simples cuja estrutura contém uma lista de entradas, geralmente no sentido inverso a ordem cronológica. Permite rápida atualização, podendo ser escrito por várias pessoas (YOUNG, 2010).
<i>Brainstorming</i>	Dinâmica para geração de ideias novas e incomuns. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Durante a fase divergente, todos concordam em adiar seu julgamento e as ideias serão tratadas como válidas. Na convergente, os participantes usam seu julgamento de forma positiva, ou seja, procuram o que gostam sobre as ideias antes de encontrar falhas (YOUNG, 2010).
Captura de ideias e aprendizados	Captura contínua, coletiva e sistemática de ideias e aprendizados em formatos simples baseados ou não em tecnologias. Tal conhecimento é capturado em espaços digitais auxiliares, tais como dispositivos móveis, e-mails, <i>blogs</i> , entre outros. (YOUNG, 2010).
<i>Clusters</i> de conhecimento ou Equipes colaborativas	Grupos que, como resultado da sua reunião, colaboram, criam, inovam e compartilham novos conhecimentos (YOUNG, 2010).
<i>Coaching</i>	Estilo de gerenciamento de pessoas que provocam ações para o seu desenvolvimento. O <i>coach</i> não participa da execução das atividades (RABAGLIO, 2004; BATISTA, 2012)
Comunidades de Prática ou Comunidades de conhecimento	Compartilhamento do conhecimento em um grupo e redes de relacionamento em torno de um interesse comum (MCINERNEY, 2001; SERVIN, 2005).
Educação Corporativa	Sistema de aprendizagem onde os colaboradores desenvolvem as suas competências e comportamentos de acordo com as metas da organização. Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. (ASSIS, 2007; BATISTA 2012).
Espaço colaborativo (físico)	Um espaço físico com design adequado ao compartilhamento de informações, à interação e à troca entre os colaboradores (YOUNG, 2010).
Espaço colaborativo (virtual)	Forma de comunicação e compartilhamento onde os participantes podem trabalhar juntos, mesmos que separados fisicamente. São compartilhadas experiências, calendários, projetos, entre outros. Podem ser criados fóruns para compartilhar opiniões e ideias, salas de interação virtual, onde é possível realizar vídeo conferências, <i>chats</i> , <i>web pages</i> , entre outros (URIARTE JUNIOR, 2008; YOUNG, 2010).

(continuação)

Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento	Utilização de questionários para conduzir uma rápida avaliação sobre o preparo da organização para a Gestão do Conhecimento. (YOUNG, 2010).
Ferramentas de busca avançada	Utilização de comandos avançados para pesquisa nos mecanismos de busca. Compreender essas ferramentas pode resultar em uma melhoria significativa na qualidade dos resultados da pesquisa. (YOUNG, 2010).
Fóruns presenciais e virtuais/listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA, 2012).
Cafê do conhecimento	Discussão em grupo para refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e ideias que surjam, de forma informal, e suspendendo todos os julgamentos (YOUNG, 2010).
Localizador de especialistas, páginas brancas, ou páginas amarelas	Ferramenta de TI utilizada para localizar os especialistas em qualquer lugar da organização, de uma forma fácil e rápida, através do mapeamento de suas competências e habilidades (YOUNG, 2010).
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo (BATISTA, 2012).
Melhores práticas ( <i>Best practices</i> )	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. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA, 2012).
Memória Organizacional	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos existente na organização, podendo ser recuperada quando necessário para o processo de tomada de decisão (WALSH; UNGSON, 1991; BATISTA, 2012).
<i>Mentoring</i>	Auxilia o colaborador a alcançar seus objetivos através do acompanhamento pessoal de forma técnica, emocional e estratégica. Situação em que um profissional mais experiente transfere intencionalmente sua experiência e conhecimento a um profissional mais jovem, promovendo o desenvolvimento da carreira do aprendiz (RABAGLIO, 2004; YOUNG, 2010).
Mineração de Dados ou <i>Data mining</i>	Técnica de extrair informações previamente desconhecidas e de máxima abrangência a partir de bases de dados, para usá-las na tomada de decisão (TRYBULLA, 1999).
Plano de	Plano de competência pessoal para os indivíduos

(conclusão)

competências para o trabalhador do conhecimento	desenvolverem as habilidades críticas necessárias para se tornarem trabalhadores do conhecimento (YOUNG, 2010).
Portal Corporativo	Espaço <i>web</i> de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados, propiciando acesso às informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Apoia a missão, as estratégias e os objetivos da organização, colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (BATISTA, 2012; TERRA; BAX 2003; URIARTE JUNIOR, 2008).
Revisão da aprendizagem	Técnica utilizada para ajudar a aprendizagem individual e coletiva durante o processo de trabalho (YOUNG, 2010).
Serviços de Redes Sociais	Serviços que suportam redes sociais, formadas por grupos de pessoas conectadas que compartilham interesses comuns, conteúdos e documentos relevantes (YOUNG, 2010).
Sistemas de Gestão de Documentos	Esse sistema propõe a organização e categorização dos documentos e informações com o intuito de disponibilizá-las de forma mais prática aos usuários (YOUNG, 2010; URIARTE JUNIOR, 2008).
<i>Social Network Analysis</i>	<i>Social Network Analysis (SNA)</i> , ou análise das interações sociais, é uma forma de mapear e medir as interações e fluxos existentes na organização. Tem função de identificar, através deste mapeamento quem são as fontes de informações mais procuradas e entre quem as informações são mais compartilhadas. (DALKIR, 2005).
<i>Storytelling</i> ou Narrativas	Nesta prática as pessoas compartilham através de palavras, imagens e sons, fatos da sua experiência, literalmente contando uma história. (YOUNG, 2010; SERVIN, 2005).
Taxonomia	Técnica que fornece a estrutura para organizar informações, documentos e bibliotecas de forma consciente. Auxilia as pessoas a navegar, recuperar e armazenar informações necessárias em toda a organização. Cria um fluxo de trabalho natural e necessidades de conhecimento em uma estrutura intuitiva (YOUNG, 2010).

Fonte: Adaptado de Faqueti, et. al. (2015, p. 572-573)

Independentemente das ferramentas e práticas de GC que se utilize, é fundamental que elas estejam apoiadas em um ambiente adequado, pois dificilmente são trabalhadas de forma isolada. Esse ambiente é constituído por elementos-chave, que também são os principais pilares da GC: pessoas, processos e tecnologia. Os elementos

estarão, em todos os momentos, atuando como facilitadores ou barreiras para o efetivo gerenciamento do conhecimento (SERVIN, 2005).

Estudos, como os de Batista, et.al. (2005) e Orofino (2011), classificam as práticas ou técnicas levantadas segundo a tipologia PPT. Batista (2012) elenca as práticas associadas a cada aspecto, entretanto ressalta que várias práticas podem transcender a categorização estabelecida; estando relacionadas a seguir:

- a) Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de **gestão de pessoas** - facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento. São elas: fóruns presenciais e virtuais/listas de discussão; comunidades de prática ou comunidades de conhecimento; educação corporativa; narrativas; *mentoring*; *coaching*; universidade corporativa<sup>88</sup>;
- b) Práticas ligadas primariamente à estruturação dos **processos organizacionais** - funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. São elas: melhores práticas; *benchmarking* interno e externo; memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos/gestão de conteúdo; sistemas de inteligência organizacional<sup>89</sup>; mapeamento ou auditoria do conhecimento; sistema de gestão por competências<sup>90</sup>; banco de competências organizacionais e individuais (ou banco de talentos ou páginas amarelas); gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis<sup>91</sup>;

---

<sup>88</sup> É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos como as habilidades técnicas mais específicas (BATISTA, 2012).

<sup>89</sup> 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 (BATISTA, 2012).

<sup>90</sup> Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas (BATISTA, 2012).

<sup>91</sup> A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual (BATISTA, 2012).

- c) Práticas cujo foco central é a **base tecnológica e funcional** - serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da Gestão da Informação (GI), aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação (TI) para captura, difusão e colaboração. São elas: ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets; repositório de conhecimentos<sup>92</sup>; sistemas de *workflow*<sup>93</sup>; gestão de conteúdo; gestão eletrônica de documentos (GED); *Data warehouse*<sup>94</sup>; *Data mining*.

Outros critérios podem ser considerados para agrupamento das práticas, como exemplo, o do Manual da APO que classificou os 20 métodos e ferramentas implementados pelas organizações mais bem-sucedidas em todo o mundo, em os que não fazem uso de TI, e os que fazem uso de TI (YOUNG, 2010). Estão relacionados no Quadro 10, a seguir, entretanto não há critério de ordenação dentro de cada agrupamento:

Quadro 10 - Métodos e ferramentas de GC segundo Manual APO (continua)

Critérios	Métodos e ferramentas
Sem utilização TI	1. <i>Brainstorming</i>
	2. Captura de ideias e aprendizados
	3. Assistência pelos pares
	4. Revisão da aprendizagem
	5. <i>After Action Review</i> (análise pós-ação)
	6. Narrativas
	7. Espaços de colaboração (físicos)
	8. Ferramentas APO de avaliação da GC
	9. Café do conhecimento
	10. Comunidades de prática
	11. Taxonomia
Com utilização TI	12. Sistemas de gestão de documentos
	13. Bases de conhecimento ( <i>wikis</i> )
	14. <i>Blogs</i>
	15. Serviços de redes sociais

<sup>92</sup> O repositório é um modelo que especifica como o conhecimento explícito deve ser armazenado (BATISTA, 2012).

<sup>93</sup> Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos (BATISTA, 2012).

<sup>94</sup> Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados (BATISTA, 2012).

(conclusão)

	16. Protocolo VOIP <sup>95</sup>
	17. Ferramentas de busca avançada
	18. <i>Clusters</i> de conhecimento
	19. Localizador de especialistas
	20. Espaços de colaboração (virtuais)

Fonte: Adaptado de Young (2010, p. 9, tradução nossa)

Neste estudo será dado destaque à prática “comunidades de prática” pois é uma das principais técnicas de GC (SERVIN, 2005; GNECCO JÚNIOR, et.al., 2013), que pode ser utilizada em todos os seus processos (SCHMITT, 2012; BATISTA, 2012); e que também foi um dos instrumentos empregados nesta pesquisa.

### 2.3.1 Comunidades de prática

A existência de comunidades de prática não é algo novo, no entanto o termo é relativamente recente, surgido apenas em 1991 a partir de estudos realizados por Etienne Wenger e Jean Lave<sup>96</sup>, onde ressaltam que o aprendizado e a comunicação ocorrem simultaneamente em termos da prática e da comunidade. Foi cunhado referindo-se à comunidade que atua como um “currículo vivo” para o participante (SILVA, et.al., 2012; WENGER; TRAYNER, 2015). Tem suas origens em tentativas de explicar a natureza social da aprendizagem humana inspirada na antropologia e na teoria social (WENGER, 2010).

Nesse viés, um número crescente de pessoas e organizações de vários segmentos tem focado nas comunidades de prática como estratégia para melhorar seus desempenhos (WENGER; TRAYNER, 2015). Mas cabe destacar que as organizações que tentaram criar comunidades "de cima para baixo" falharam na maioria das vezes. Elas podem, no entanto, ser “cultivadas” (SERVIN, 2005). É importante que os gestores valorizem as conversas, que vejam a comunidade de prática (CoP) como um ativo da empresa, e busquem formas de preservá-la,

---

<sup>95</sup> Serviço de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e alguns equipamentos de baixo custo, como webcam e fone de ouvido. Muitas vezes referido como *Voice-over-Internet-Protocol* (VOIP) (YOUNG, 2010).

<sup>96</sup> Uma das principais obras tem como título original: *Situated learning: legitimate peripheral participation* (1991).



caso contrário, incorrem no desestímulo ao intercâmbio e à formação espontânea de grupos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Segundo Dalkir (2011), o termo “comunidade” indica que os grupos não são limitados geograficamente, por negócios ou funções, mas sim por atividades comuns, contextos e interesses. A “prática” implica conhecimento em ação, como as pessoas realmente executam seu trabalho no dia a dia.

Nesse sentido, uma comunidade de prática (CoP) é definida por Wenger e Snyder (2001) como um grupo de indivíduos que dividem interesses comuns e que, através da interação periódica, desenvolvem maneiras de se fazer e aprender mais sobre o que as uniu, envolvendo-se em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa em uma ou mais áreas do conhecimento humano. Resumidamente, é um “grupo de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que fazem e aprendem a fazê-lo melhor, pois eles interagem regularmente” (WENGER; TRAYNER, 2015, p. 1, tradução nossa)

Seguindo a mesma linha de pensamento, Servin (2005), Fialho, et.al. (2010) e Batista (2012) as consideram como uma rede de pessoas ou grupos informais e interdisciplinares unidas em torno de um interesse comum em uma área específica de conhecimento ou competência, dispostos a trabalhar e aprender juntos ao longo de um período de tempo para desenvolver e compartilhar esse conhecimento. De acordo com Fialho, et.al. (2010), esse interesse ou atividade comum pode ser: a principal ocupação das pessoas que pertencem a essa comunidade; algo que fazem no decorrer de sua principal ocupação; ou algo que fazem nas horas vagas.

Essas comunidades são auto-organizadas com o intuito de possibilitar a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; proporcionam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (BATISTA, 2012).

Wenger e Trayner (2015) ressaltam que nem toda a comunidade é uma comunidade de prática. Algumas características combinadas são essenciais para existência e diferenciação das CoP (WENGER, 2010; WENGER; TRAYNER, 2015):

a) o **domínio** – área específica do conhecimento ou atividade comum aos membros, que define a identidade do grupo e o que lhe interessa. A paixão pelo domínio é crucial;

b) a **comunidade** – é a própria comunidade e a qualidade das relações que vinculam os membros. O sentimento de comunidade é fundamental;  
 c) a **prática ou ação** – cada comunidade desenvolve sua prática trabalhando o conhecimento dos profissionais em seu domínio, utilizando de métodos, experiências, histórias, ferramentas, abordagens, casos.

Para auxiliar no entendimento, Wenger e Snyder (2001) relacionam as principais características que distinguem as CoP dos demais grupos organizacionais existentes, como se vê no Quadro 11:

Quadro 11 - Diferenças entre CoPs e demais grupos organizacionais

Grupo	Qual é o objetivo	Quem participa?	O que têm em comum?	Quanto tempo duram?
Comunidade de prática	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente).	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
Grupo de trabalho formal	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
Equipe de projeto	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	As metas e pontos importantes do projeto.	Até o final do projeto.
Rede informal	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do meio empresarial.	Necessidades mútuas.	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato.

Fonte: Wenger e Snyder (2001, p. 15)

Silva, et.al. (2012, p. 85) destaca que as comunidades de prática têm como propósito “desenvolver as competências de seus membros e proporcionar a geração e disseminação do conhecimento, algo importante para a implementação da gestão do conhecimento”. A participação é voluntária, e os participantes se autosselecionam, ou seja, “os próprios integrantes avaliam a adequabilidade do pretendente a associado”. Servin (2005) reforça afirmando que as CoP diferem das habituais equipes ou grupos de trabalho nos seguintes aspectos: a adesão é voluntária; podem ter objetivos claros, porém são mais gerais; não visa

a resultados tangíveis; e sua existência é definida pelos integrantes do grupo.

A partir do momento em que o interesse de integrar as CoP for diminuído, a paixão também reduz, ocasionando no desmembramento da comunidade, emergindo várias “subcomunidades” especializadas, ou até mesmo sua extinção. Podem desaparecer naturalmente e isso nem sempre é considerado como algo ruim, pois pode ser apenas consequência de que o grupo concluiu seu trabalho (SILVA, et.al., 2012; SERVIN, 2005).

Desse modo, as CoP podem proporcionar benefícios tanto no âmbito organizacional como no individual. No que tange ao organizacional, Servin (2005) destaca: fornece um veículo valioso para o desenvolvimento, compartilhamento e gerenciamento do conhecimento especializado; evita "reinventar a roda"; atravessa as fronteiras departamentais e outras estruturas formais; podem ser mais flexíveis; gera novos conhecimentos em resposta aos problemas e oportunidades; fornece alertas antecipados de possíveis oportunidades e ameaças; constitui um veículo de mudança cultural (cria uma cultura de compartilhamento do conhecimento); são, em sua maioria, auto-organizadas.

Com relação aos benefícios que oferecem individualmente, para cada membro da comunidade, Servin (2005) aponta: acesso à ajuda de especialistas para expandir os horizontes, obter conhecimento, e enfrentar os desafios do trabalho; gera mais consciência e confiança no participante sobre o seu próprio conhecimento pessoal; fornece um espaço sem julgamentos ou avaliações, com o propósito de explorar novas ideias e validar novas ações; pode estimular a sensação de compromisso profissional e melhorar a carreira profissional dos membros.

Existe uma diversidade de abordagens para criação e desenvolvimento de comunidades de prática. O impulso para a criação de uma comunidade parte do reconhecimento de uma necessidade ou problema. Os passos seguintes serão: definir o escopo ou domínio do conhecimento; encontrar os participantes e especialistas; identificar necessidades e interesses comuns; estabelecer a finalidade e as diretrizes de trabalho (SERVIN, 2005).

No contexto da GC, as CoP formam-se intencionalmente ou espontaneamente para criar habilidades, como também compartilhar

práticas, interesses e objetivos de trabalho comuns entre os colaboradores (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; YOUNG, 2010). “[...] São uma inovação com potencialidade para melhorar a GC nas organizações, facilitando seu processo de criação, compartilhamento e disseminação entre pessoas e grupos” (FIALHO, et.al, 2010, p. 143).

Schmitt (2012) constata que as CoP despontam como uma ferramenta que pode ser empregada em todos os processos ou ciclos de GC, o que também é observado nos estudos de Batista (2012). Isso reforça a afirmação de Servin (2005) e Gnecco Junior, et.al. (2013), de que são consideradas uma das principais ferramentas e técnicas de GC, especialmente para o compartilhamento do conhecimento.

Direcionando o foco para a tecnologia, esta é fundamental na operacionalização das estratégias de GC, e a comunidade de prática é uma das técnicas que pode contribuir para isso, conforme afirma Batista (2012, p. 57):

A infraestrutura de tecnologia de informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

De acordo com Wilbert (2015), quando as interações ocorrem por meio da tecnologia, transpondo barreiras temporais e geográficas, as CoP passam a ser denominadas como comunidades virtuais de prática (VCoP<sup>97</sup>). A dispersão geográfica dos integrantes é o principal fator de estímulo à criação das comunidade virtuais, segundo Fialho, et.al. (2010). Resumidamente, “VCoPs são CoPs que empregam tecnologia como apoio à interação entre os membros” (WILBERT, 2015, p. 54).

Para Fialho, et.al, (2010), o uso das TIC além de facilitar a comunicação entre os membros da comunidade, contribui na promoção da criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Na sequência, afirma que não há nada que impeça que uma comunidade criada no virtual se estenda ao espaço real. Assim, com a crescente conectividade das redes virtuais, as comunidades de prática estão cada

---

<sup>97</sup> *Virtual Communities of Practice.*

vez mais sendo criadas e trabalhadas em ambiente virtual (WILBERT, 2015).

Na próxima seção será tratada a conceituação de organizações intensivas em conhecimento, que faz parte do escopo da pesquisa.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

Na Sociedade do Conhecimento, onde a vantagem competitiva está nas pessoas e nas relações e não mais nos ativos tangíveis, algumas organizações utilizam o conhecimento como fator inovador, e outras como matéria-prima geradora de bens e serviços. Essas que possuem o conhecimento como base são denominadas de Organizações Intensivas em Conhecimento ou Organização Baseada no Conhecimento (FREIRE; SPANHOL, 2014). De acordo com Nadai e Calado (2005, p. 1),

O conhecimento deve ser considerado um recurso estratégico valioso para o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável nas organizações, porém, nas intensivas em conhecimento, torna-se um atributo essencial.

Para os autores, OIC refere-se àquelas empresas que utilizam intensamente os ativos intangíveis, tanto para a produção e venda de produtos ou serviços, quanto como resultado de um processo de produção do conhecimento. Resumidamente, [...] “OICs são as organizações que, em essência, transformam conhecimento em bens e serviços” (FREIRE, 2012, p. 104).

Nadai e Calado (2005) entendem que existem fatores qualitativos que determinam a intensidade do conhecimento na organização, bem como a caracteriza ou não como uma OIC, que são: atividades desempenhadas, competências e habilidades das pessoas, produto ou serviço ofertado, mercado de atuação, e práticas de GC. A intensidade do conhecimento em cada um desses fatores, definirá a empresa como uma OIC. Concluem que como o “conhecimento pode ser obtido somente através das pessoas e das ações, experiências, emoções, valores e ideais do indivíduo, é necessário desenvolver práticas contemporâneas de gestão de pessoas e de conhecimento” (NADAI; CALADO, 2005, p. 12).

De acordo com o modelo de Nonaka, Toyama e Hirata (2008) é considerada uma OIC a empresa que interage dinamicamente com o

meio ambiente interno e externo, e que contempla os seguintes elementos:

- a) integração com o meio ambiente (já mencionada), que a vê como um ecossistema gerador de conhecimento;
- b) características culturais da organização;
- c) práticas de criação do conhecimento;
- d) o Modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997);
- e) visão de conhecimento e de condução dos objetivos estratégicos de criação do conhecimento, o que dá sentido e energia para o processo SECI;
- f) espaço *Ba*;
- g) ativos do conhecimento, como entradas e saídas do processo SECI.

Schlesinger, et.al. (2008) afirmam que as “organizações do conhecimento” ou “empresas do conhecimento” estão melhor representadas no setor de serviços, e possuem algumas características em comum: os colaboradores são muito qualificados; apresentam poucos ativos tangíveis; e utilizam-se de grupos locais de clientes e fornecedores para aumentar suas bases de conhecimento. Para os autores, essas características mostram a importância da educação e das relações sociais na sociedade do conhecimento, considerando que os espaços de criação do conhecimento necessitam mais do que tecnologia - é fundamental que as pessoas estejam em diálogo constante.

Ao comparar as características expostas por Schlesinger et.al. (2008) com as das organizações de ensino, Rosa (2011) verificou que as instituições de ensino também contemplam tais critérios, e afirma que as mesmas também precisam inovar para se manterem em desenvolvimento. Reforçando a afirmação de Consoni (2016) e Silva (2016), de que as instituições de ensino podem ser consideradas como intensivas em conhecimento, por serem, naturalmente, fontes de criação e disseminação do conhecimento.

E por estarem em diferentes níveis de evolução dentro da Sociedade do Conhecimento, as organizações, independentemente do segmento que atuam, apresentam estágios distintos de trabalho associado à informação e ao conhecimento (SCHLESINGER, et.al., 2008).

A inter-relação entre gestão do conhecimento e bibliotecas será o enfoque da próxima seção.

## 2.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS

As bibliotecas já passaram por muitas mudanças ao longo de sua história, principalmente nas últimas três décadas, e continuam passando. Algumas impostas por transformações sociais e econômicas, e outras pelo desenvolvimento das TIC, como da Internet, banco de dados, motores de busca, entre outros, que desafiaram o *status* da biblioteca como o único fornecedor de informações (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010).

Para Carvalho (2004), essas mudanças ou etapas representam seu amadurecimento, que alteraram sua função de “depósito do saber” para “espaço do saber”, sem que modificasse sua relação direta com a socialização da informação e do conhecimento, quer no seu formato tradicional, quer no eletrônico. Mas para cumprir com esse papel, as bibliotecas, independentemente de sua classificação, precisaram promover e acompanhar as transformações ocorridas na sociedade, desde a Sociedade Industrial até a do Conhecimento, principalmente no que se refere aos avanços das TIC. Bem (2015, p. 64) explica, resumidamente, a função das bibliotecas na atualidade,

[...] têm a função de tornar acessíveis e disponíveis o conhecimento humano, independente de seu suporte — para tal, nelas são realizadas diversas atividades: catalogação; indexação; classificação; atendimento; pesquisa; preservação; empréstimo, entre outras. Além dessas atividades tradicionais, somam-se outras que estão associadas à exigência do usuário no desenvolvimento de suas competências informacionais.

Em seu livro *Expect More*<sup>98</sup>, Lankes (2016) convida os profissionais da área, em especial os bibliotecários, a refletirem sobre as bibliotecas que desejam para o futuro, e a ampliarem suas expectativas em relação a elas, utilizando para isso exemplos de bibliotecas com tipologias variadas. O autor aborda o contexto social baseado em TIC, e enfatiza que as bibliotecas precisam deixar de focar nos meios e atuar

---

<sup>98</sup> Em referências. Vencedor em 2012 do Prêmio ABC-CLIO/*Greenwood* de Melhor Livro na Biblioteconomia.

intensamente junto às comunidades, baseando-se não mais nos recursos informacionais tradicionais, mas sim no conhecimento e no aprendizado; sendo o bibliotecário fundamental nesse processo. Reforça seu ponto de vista com uma breve diferenciação entre uma boa biblioteca e uma excelente, onde “[...] a biblioteca que busca servir sua comunidade é boa, e a que busca inspirar sua comunidade a ser cada vez melhor é excelente” (LANKES, 2016, p. 168).

Desse modo, por serem espaços com participação relevante no processo de inovação e consolidação de novos conhecimentos, propícios à construção do conhecimento, as bibliotecas estão pouco a pouco se defrontando com as questões ligadas à GC nas instituições em que estão inseridas. E isso tem gerado novas nomenclaturas e funções para esses espaços (COSTA; CASTRO, 2007; BEM; AMBONI, 2013).

O tema com aplicação em bibliotecas começou a ser abordado na literatura nacional e internacional no início de 2000, estimulado pelas discussões a respeito da gestão dos recursos humanos nesses espaços (ROSTIROLLA, 2006; CASTRO; COSTA, 2014). As primeiras abordagens identificadas por Rostirolla (2006) estão relacionadas às bibliotecas universitárias.

A GC em bibliotecas “é um conceito em evolução” (CASTRO; COSTA, 2014; p. 3), e para auxiliar na sua compreensão seguem definições e objetivos descritos na literatura (Quadro 12):

Quadro 12 - Conceitos de Gestão do Conhecimento em bibliotecas (continua)

Autor (ano)	Conceitos/Objetivos
SHANHONG (2000) <sup>99</sup>	A gestão do conhecimento em bibliotecas busca promover relações entre bibliotecas, entre bibliotecas e usuário, reforçar o conhecimento trabalhando em rede e agilizar o fluxo de conhecimento.
JANTZ (2001) <sup>100</sup>	A gestão do conhecimento pode facilitar o gerenciamento e uso do conhecimento acumulado dos bibliotecários de referência, em bibliotecas universitárias, utilizando-se de ferramentas como

<sup>99</sup> SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66., 2001, Jerusalém. *Anais eletrônicos...*Jerusalém: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2004.

<sup>100</sup> JANTZ, Ron. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. *Reference Services Review*, Bradford, v. 29, n. 1, p. 33-39, 2001.



(continuação)

	<i>Common Knowledge Database (CKDB)</i> , denominada de base de dados de conhecimento comum.
TOWNLEY (2001) <sup>101</sup>	A gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo promover a troca de conhecimento entre o pessoal da biblioteca, reforçar a consciência e as habilidades de inovação, elevar o entusiasmo das pessoas e possibilitar a aprendizagem, fazendo com que o conhecimento seja melhor aplicado nas atividades da biblioteca e transformar a biblioteca em uma organização de aprendizagem.
BRANIN (2003) <sup>102</sup>	A gestão do conhecimento pode auxiliar os bibliotecários de bibliotecas universitárias a captar, reunir, armazenar e disseminar o conhecimento explicitado pelos professores, funcionários e alunos da universidade, bem como criar “repositório de referência”, para abranger e coordenar uma multiplicidade de serviços de informação existentes na comunidade universitária.
CLARKE (2004) <sup>103</sup>	A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode auxiliar nas atividades dos bibliotecários, aumentar a produtividade e reduzir custos.
MAPONYA (2004) <sup>104</sup>	A gestão do conhecimento pode auxiliar os bibliotecários na gerência de todos os tipos de informação e conhecimento tácito em benefício da biblioteca.
WHITE (2004) <sup>105</sup>	A gestão do conhecimento deve ser aplicada nas bibliotecas para reter “ <i>know-how</i> ” em benefício de seu pessoal e usuários da comunidade acadêmica.

<sup>101</sup> TOWNLEY, Charles T. Knowledge management and academic libraries. *College & Research Libraries*, Chicago, v. 62, p. 44-55, Jan. 2001.

<sup>102</sup> BRANIN, Joseph J. *Knowledge management in academic libraries: building the knowledge bank at the Ohio State University*. 2003. Disponível em: <<http://www.lib.ohiostate.edu/KBinfo/KMinacadlib.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2005.

<sup>103</sup> CLARKE, Reginald. Knowledge management in the main library, the University of West Indies, Trinidad. *Information Development*, London, v. 20, n. 1, p. 30-35, apr. 2004.

<sup>104</sup> MAPONYA, Pearl M. *Knowledge management practices in academic libraries a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries*. Disponível em: <[http://www.ukzn.ac.za/department/data/leap\\_scecsalpaper.pdf](http://www.ukzn.ac.za/department/data/leap_scecsalpaper.pdf)>. Acesso em: 13 ago. 2004.

<sup>105</sup> WHITE, Tatiana. Knowledge management in na academic library: base don the case study “KM within OULS”. In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL, 70., 2004, Buenos Aires. *Anais...* Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>>. Acesso em: 18 set. 2004.

(conclusão)

CASTRO (2005) <sup>106</sup>	A gestão do conhecimento pode beneficiar as bibliotecas universitárias na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.
JAIN (2013) <sup>107</sup>	Processo de criar, adquirir, compartilhar e aplicar o conhecimento tácito e explícito para o benefício da universidade e de toda a sua comunidade de usuários, fornecendo a informação certa para o cliente certo, em tempo e formato adequados, para atingir as metas da instituição.

Fonte: Adaptado de Rostirolla (2006, p. 84)

Os conceitos/objetivos em destaque são os que mais se adequam a esta pesquisa, pois para os autores a gestão do conhecimento em bibliotecas envolve a retenção, compartilhamento e valorização do conhecimento interno, acarretando benefícios e melhores serviços para toda a comunidade acadêmica. Os dois primeiros também foram destacados no estudo de Bem e Amboni (2013).

As bibliotecas são classificadas, em geral, segundo características específicas relacionadas ao público que atendem e o tipo de acervo que disponibilizam, podendo ser: infantis, universitárias, escolares, especializadas, públicas, mistas, comunitárias, digitais, entre outras (BECKER; FAQUETI, 2015). Dentre as tipologias de bibliotecas existentes, a que se destacou na literatura levantada a respeito da temática foi a universitária.

De acordo com Lubisco (2014, p. 5),

As bibliotecas universitárias (BU), conceitualmente, por sua natureza, desempenham um papel fundante na instituição à qual estão ligadas, por sua função de apoio ao desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Essa função se consubstancia na sua atuação como recurso didático-pedagógico (laboratório de aprendizagem); como plataforma de conhecimento (considerando-a fonte e local de registro da produção técnica e científica da instituição); e como fator de estímulo à formação e desenvolvimento do espírito científico.

---

<sup>106</sup> Em referências.

<sup>107</sup> Em referências.

Costa e Castro (2007, p. 52) explicam sobre o fato da maioria dos estudos nessa temática focarem em bibliotecas universitárias – “em função da importância dessas instituições para o desenvolvimento científico e tecnológico, imprescindíveis em processos de inovação”.

O mesmo foi percebido em um levantamento na literatura brasileira<sup>108</sup> com recorte temporal de 2000 a 2013, feito pelas mesmas autoras (CASTRO; COSTA, 2014). Verificou-se diferentes abordagens sobre GC em bibliotecas, com destaque para as universitárias, onde os 60 trabalhos encontrados foram agrupados nas seguintes categorias: aspectos gerais sobre GC em bibliotecas; bibliotecas como organização e gestora do conhecimento; práticas de GC em bibliotecas; propostas de GC em bibliotecas; aprendizagem organizacional em bibliotecas; mapeamento de competências/conhecimentos. Os trabalhos sobre práticas de GC em bibliotecas, o que corresponde a 17, referem-se às regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil.

Entre eles está o relato de experiência de Bem e Amboni (2013), que apresenta as práticas de GC desenvolvidas na Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) com o objetivo principal de compartilhamento de conhecimento. Essas práticas são consideradas pelas autoras como comunidades de prática, sendo denominadas: “Comunidade de prática Programa de Capacitação”; “Bom dia Biblioteca” e “Círculo do livro Era uma vez...”. A primeira refere-se a um programa de capacitação voltado para os bibliotecários, onde os mais experientes compartilham conhecimentos com os iniciantes, visando ofertar ao usuário um programa de capacitação atualizado. A prática seguinte objetiva discutir as melhores práticas e lições aprendidas dos servidores relacionadas às ações e projetos das bibliotecas. A terceira, e última, permite a discussão informal a respeito das leituras que os servidores estejam fazendo. Ao concluírem, as autoras afirmaram que “as práticas realizadas na BU demonstram a importância do compartilhamento de conhecimento nas organizações e reforça o fato de que o conhecimento cresce e se transforma na medida em que é compartilhado” (BEM; AMBONI, 2013, p. 747).

---

<sup>108</sup> Tipos de documentos: trabalhos apresentados em eventos, teses, dissertações, monografias de graduação, artigos de periódicos, relatório de pesquisa e projeto institucional.

O artigo de Araújo, Pereira e Oliveira (2010) apresenta uma proposta de desenvolvimento de um ambiente organizacional propício ao compartilhamento de informação e conhecimento entre os servidores do SiBi da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Os autores entendem que para colocar em prática um projeto de GC é necessário, inicialmente, intensificar o compartilhamento da informação e do conhecimento. Para isso, propõem as seguintes ações ou práticas: Minicurso; Atividade motivadora – momentos informais em que naturalmente ocorrem compartilhamento de conhecimento e informação, como a hora do café; Identificação do capital intelectual do SiBi; Mapa do conhecimento; Gestão de documentos; Ferramentas colaborativas como *Blog* e *Skype*; Práticas – capacitação para utilização das ferramentas, visando à socialização das boas práticas, buscar soluções para problemas comuns. Estimular essa prática em bibliotecas universitárias é essencial para preservar o conhecimento organizacional, para a aprendizagem, e para superar os desafios que surgem (ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010). Na mesma linha, Dudziak, Villela e Gabriel (2002) afirmam que o desafio para as organizações está em transformar sua cultura de modo a desenvolver um clima favorável à mudança e ao aprendizado.

Em pesquisa recente, Sousa e Bernardino (2016) demonstram com base em revisão na literatura, como a GC se desenvolve no contexto das bibliotecas da RFEPCT, identificadas como técnico-acadêmicas. Os autores esclarecem que essas bibliotecas se equiparam às universitárias, pois também possuem funções pré-determinadas e condicionadas às da organização a qual são vinculadas, e devem ofertar serviços de qualidade que atendam a missão e os objetivos da instituição. Dessa forma, “as funções da biblioteca técnico-acadêmica devem estar no centro de uma organização baseada no conhecimento, como é o caso das IES” (SOUZA; BERNARDINO, 2016, p. 36). Confirmam que o gerenciamento do conhecimento agrega valor às iniciativas e ações realizadas pelas bibliotecas dos IF, e que o bibliotecário tem papel fundamental nesse processo.

Em 1998<sup>109</sup>, numa época em que a GC não era tão popular, Davenport e Prusak (2003) já mencionavam que os bibliotecários desempenham papel central no mercado do conhecimento. Corroborando, Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010) afirmam que a GC não é novidade para muitos bibliotecários, já que o gerenciamento do

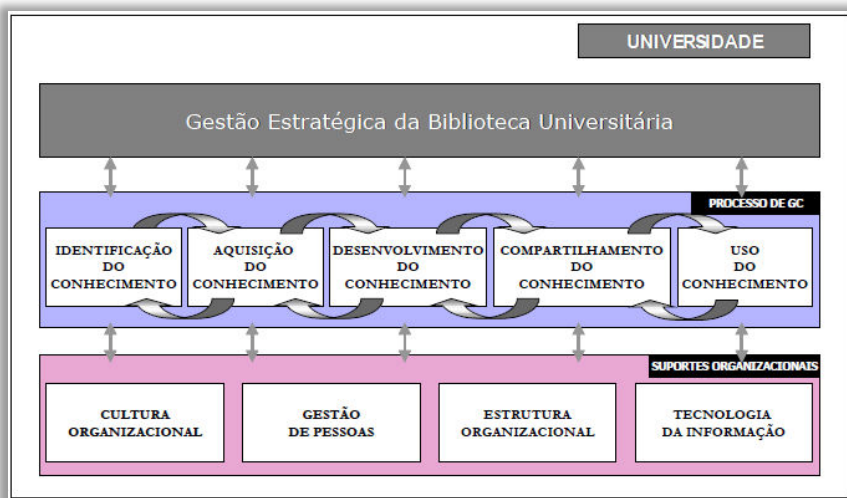
---

<sup>109</sup> Obra original: *Working Knowledge*, de 1998.

conhecimento sempre foi parte integrante do trabalho dos bibliotecários. O que é novo, na opinião de Costa e Castro (2014), é a possibilidade de utilizá-lo de forma a construir uma vantagem competitiva para a biblioteca. Nesse sentido, a GC “também visa ampliar o papel do bibliotecário para gerenciar todos os tipos de informações e o conhecimento tácito em benefício da biblioteca” (CHE RUSULI; TASMIN; TALAKA, 2012, p. 127, tradução nossa).

Alguns estudos brasileiros a respeito da GC no contexto das bibliotecas têm se destacado e servindo de referência para outros. Um deles é o trabalho de Castro (2005) que propõe um instrumento para diagnosticar a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. O instrumento contém os elementos básicos: gestão estratégica da biblioteca, processos de gestão do conhecimento e suportes organizacionais, conforme ilustrado na Figura 7:

Figura 7 - Elementos básicos para gestão do conhecimento em BU



Fonte: Castro (2005, p. 100)

Para cada elemento têm-se requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas de GC, com o objetivo de auxiliar na sua aplicação em bibliotecas universitárias. Castro (2005) ressalta que a GC pode beneficiar esses espaços na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

A respeito da gestão da biblioteca, é importante considerar a

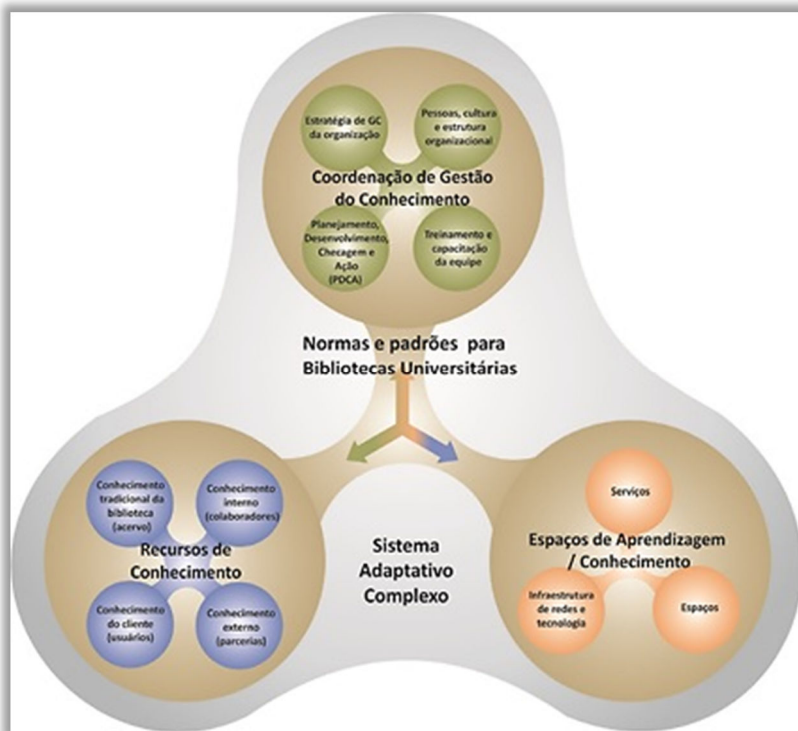
formalização do seu planejamento estratégico; que se estabeleça sua missão, visão e estratégias organizacionais. Como a maioria das universidades possui os seus planejamentos, a biblioteca pode elaborar o seu com base no da instituição à qual está inserida. Isso pode auxiliá-la a atingir seus objetivos, assim como reduzir os problemas que costumeiramente surgem, como por exemplo, a falta de recursos financeiros e de pessoal (CASTRO, 2005). Nesse sentido, Balagué, Düren e Saarti (2016) ressaltam a necessidade de integrar a GC na estratégia da biblioteca.

Outro trabalho de destaque na literatura nacional é o *Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias (GC@BU) desenvolvido por Bem (2015) em seu doutoramento. Com o objetivo de apoiar a concepção e implantação da GC nesses espaços, o modelo foi construído a partir de revisão de literatura, ancorado na visão dos Sistemas Adaptativos Complexos<sup>110</sup>, no ciclo de Dalkir (2011), em normas e padrões para BU, e no diagnóstico de Castro (2005). Foi também submetido à avaliação de gestores de BU durante um evento específico (BEM, 2015).

---

<sup>110</sup> O Reconhecimento da Biblioteca Universitária como um Sistema Adaptativo Complexo confere ao gestor conhecimento dos seus agentes e demais elementos associados a este, que irão proporcionar o acompanhamento da complexidade do sistema com base em seus processos (variação, interação e seleção) (BEM, 2015, p. 212).

Figura 8 - *Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias (GC@BU)



Fonte: Bem (2015, p. 204)

Como pode ser observado na Figura 8, o GC@BU é composto por três módulos interligados e interdependentes: Coordenação de Gestão do Conhecimento; Recursos de Conhecimento e Espaços de Aprendizagem/Conhecimento (BEM, 2015). É um modelo com funções bem definidas e detalhadas, e que atualmente está sendo discutido e aplicado na realidade das bibliotecas da UFSC<sup>111</sup>.

Che Rusuli, Tasmin e Takala (2012) apresentam um modelo estrutural mais simples para bibliotecas universitárias na Malásia e direcionado para as práticas de GC, que percorre desde a identificação das necessidades de conhecimento até seu uso e aplicação. Para os autores, as práticas no contexto das bibliotecas abarcam os processos de

<sup>111</sup> <http://gestaodoconhecimento.bu.ufsc.br/>. Acesso em: 20 out. 2017.

criação, captura, aquisição e compartilhamento de conhecimento. O objetivo do modelo é compreender os fatores que sustentam as práticas de GC e sua relação com a satisfação dos usuários. Afirmam que a GC é um meio viável para que as bibliotecas universitárias melhorem seus serviços, e as tornem mais sensíveis às necessidades dos seus usuários (CHE RUSULI; TASMIN; TALAKA, 2012).

Pensando também na oferta de melhores serviços, Mavodza e Ngulube (2011) buscaram descobrir se o conhecimento é identificado, capturado, compartilhado e retido para melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços de uma biblioteca universitária nos Estados Unidos. Constataram que a GC não apareceu claramente nas práticas da biblioteca, mas que é passível desenvolver, e que alguns funcionários não tinham certeza sobre as diferenças de determinados conceitos sobre o tema. Ressaltam que se o conhecimento está sendo gerenciado na instituição, é fundamental que exista uma política de GC (MAVODZA; NGULUBE, 2011).

Balagué, Düren e Saarti (2016) fazem uma comparação dos processos de GC que estão sendo implementados em três bibliotecas acadêmicas da Europa, para constante aprendizado de suas equipes. O intuito foi o de identificar as melhores práticas de cada uma das bibliotecas participantes, para que outras se beneficiassem das experiências. Verificou-se que a tecnologia é um elemento essencial na implementação de GC, pois permite uma gestão rigorosa e fácil, entretanto deve ser acompanhada de uma cultura de compartilhamento e valorização do conhecimento. “A implementação de uma ferramenta de GC não é nem dispendiosa nem difícil, mas somente terá sucesso quando a equipe da biblioteca estiver motivada e disposta a compartilhar seus conhecimentos” (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016, p. 192, tradução nossa). Com base no estudo, concluem que a implementação em todas as bibliotecas acarretou uma melhor gestão e inclusão da equipe no desenvolvimento dos serviços.

Ante ao exposto, a implementação da GC nas bibliotecas pode proporcionar muitos benefícios. Dudziak, Vilella e Gabriel (2002, p. 7-8, grifo nosso) relacionam as vantagens de trabalhar a GC em bibliotecas universitárias:

- a) Construção de uma **base documentada** que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;



- b) Melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da Biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a **redução dos obstáculos inerentes à separação geográfica**;
- c) **Disponibilização integrada** de dados, informações e conhecimentos importantes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- d) Racionalização de tarefas como consequência da **padronização de procedimentos** e conhecimento de normas;
- e) **Maior eficiência** dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- f) Compartilhamento de experiências **entre todos os membros das equipes bibliotecárias**, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a **valorização do trabalho de todos**;
- g) Facilidade de **compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas** (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado.

Para Jain (2013), os principais benefícios para as bibliotecas com a prática de GC são: melhoria dos serviços existentes; aumento da produtividade; capacidade de produzir mais com menos; diminuição do retrabalho; desenvolvimento do conhecimento existente. Esse mesmo autor também identificou os principais desafios para essa prática: redução constante do orçamento, falta de incentivos, pessoal sem treinamento e experiência, falta de estratégia de GC, informações insuficientes de infraestrutura de TIC, e falta de cultura de compartilhamento de conhecimento.

Apesar de existir um amplo reconhecimento na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação sobre a relevância da GC e seu acréscimo aos interesses da biblioteca e dos profissionais de informação, ainda existem opiniões distintas dentro dessa comunidade no sentido da GC ser algo realmente novo. Para alguns, ela representa uma disciplina completamente nova, já para outros, envolve uma nova Biblioteconomia ou CI (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010). “Essa dificuldade em reconhecer as particularidades de cada área e as similaridades que as tornam diferentes e, ao mesmo tempo,

complementares [...]”, pode ser outro entrave na implementação da GC em bibliotecas (BEM, 2015, p. 98).

Bem e Coelho (2013) supõem que o esclarecimento esteja, simplesmente, no fato de que a Biblioteconomia e a CI lidam essencialmente com a informação e a GC tem o foco no conhecimento, denominando assim as áreas de GI e GC.

Nesse sentido, as mesmas autoras elaboraram o Quadro 13 que resume as diferenças entre GI e GC, que pode auxiliar no entendimento dessas diferenças e da GC no contexto das bibliotecas.

Quadro 13 - Diferenças entre GI e GC

Aspecto analisado	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Elemento de Trabalho	Objetos (dado e informação).	Pessoas (conhecimento).
Validade/ Credibilidade	Informação não tem significado universalmente aceito.	A GC depende de um maior grau de certeza e validade.
Natureza	São fluxos de informação.	O conhecimento é formado por esses fluxos de informação da GI.
Formação	A informação é uma estrutura para o conhecimento.	O conhecimento abraça valores organizacionais, crenças e ações.
Fatores de Sucesso	Depende da preservação e recuperação da informação.	Depende da utilização do conhecimento.
Características	O conhecimento é extrapolativo e orientado para o futuro.	As informações são dados organizados
Envolvimento do Elemento Humano	A GI vê a informação como um recurso e insiste no envolvimento humano em termos de armazenamento de informações, auditoria e recuperação. Visa à aquisição, armazenamento, recuperação e disseminação de informações.	A GC enfatiza a gestão de pessoas, a fim de levar em custódia o conhecimento oculto de suas cabeças. Centra-se na partilha de conhecimento, criação, aprendizado e melhoria das informações para a organização.
Tipo de Conhecimento	Concentra-se principalmente no conhecimento explícito e documentado.	Visa tanto ao conhecimento explícito e tácito.

Fonte: Bem e Coelho (2013, p. 79-80) com base em Jain (2007)

Ao concluir, Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010, p. 208, tradução nossa) ressaltam que “as diferenças entre Biblioteconomia e GC residem

em matéria de ênfase e abordagem, particularmente onde as pessoas estão no centro da operação. GC é um conceito centrado nas pessoas”.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*“[...] A ciência é sempre o enlace de uma malha teórica com dados empíricos, é sempre uma articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico, do ideal com o real”  
(SEVERINO, 2007, p. 100).*

A ciência faz uso de um método próprio, um elemento essencial do processo do conhecimento científico que o distingue do senso comum e das demais formas de expressão da subjetividade humana - o “método científico” (SEVERINO, 2007). A importância do método é destacada por Marconi e Lakatos (2010, p. 65) quando afirmam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. De acordo com Severino (2007), a ciência se constitui seguindo um método, aplicando recursos técnicos, bem como apoiando-se em fundamentos epistemológicos. O método científico “significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (FREIRE, 2013, p. 47); que permite traçar o caminho a ser seguido e alcançar o objetivo (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Freire (2013), o objetivo principal de qualquer estudo científico é avançar o conhecimento científico de uma área específica ou multidisciplinares ou, mesmo de áreas que se inter-relacionam. Para isso, é fundamental seguir alguns procedimentos metodológicos.

Neste capítulo, são descritos os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa e para o alcance dos objetivos propostos. Inicia com a caracterização da pesquisa, seguida do contexto e sujeitos da pesquisa, e, por fim, dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

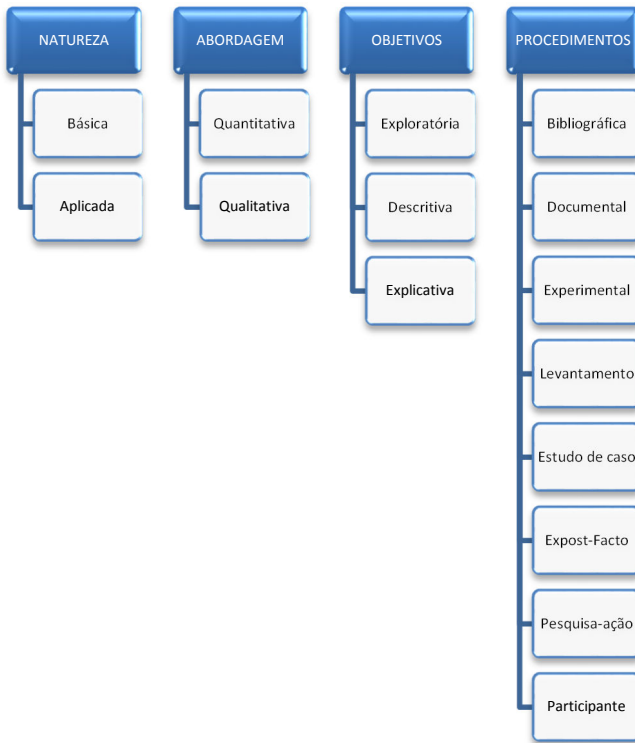
#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico que visa obter respostas para os problemas apresentados, mediante o emprego de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005; ANDRADE, 2010). Nesse sentido, existem diversos tipos de pesquisas que favorecem a coleta de dados do que se almeja investigar (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Silva e Menezes (2005), Severino (2007), Freire (2013), Prodanov e Freitas (2013), são encontradas na literatura diferentes classificações para caracterizar uma pesquisa. Tal fato se justifica, segundo Severino (2007, p. 118), devido a “[...] diversidade de perspectivas epistemológicas que se podem adotar e de enfoques diferenciados que se podem assumir no trato com os objetos pesquisados e eventuais aspectos que se queira destacar”.

As clássicas, comumente adotadas, tendem a ser agrupadas sob diferentes pontos de vista: da sua natureza ou finalidade, da abordagem do problema, dos seus objetivos, e dos procedimentos técnicos (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005; PRODANOV; FREITAS, 2013), conforme demonstrado na Figura 9, que segue:

Figura 9 - Perspectivas e classificações das pesquisas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2002, p. 41), Silva e Menezes (2005, p. 20-22), Prodanov e Freitas (2013, p. 51).

Para a referida pesquisa, tomou-se por base essa categorização. No que diz respeito a primeira perspectiva, de sua **natureza ou finalidade**, como também é conhecida, é uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para situações práticas visando à resolução de problemas cotidianos. Envolve verdades e interesses locais, neste caso das bibliotecas integradas de uma instituição federal de educação profissional (SILVA; MENEZES, 2005; FREIRE, 2013; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Em se tratando da maneira pela qual o problema ou fenômeno foi analisado, ou seja, sob o ponto de vista da **abordagem do problema**, o estudo enquadra-se na abordagem qualitativa. Isso porque esta pesquisa procurou investigar como as práticas de gestão do conhecimento podem aprimorar a gestão das bibliotecas que atuam em rede. Segundo Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha com a compreensão da realidade humana vivida socialmente, suas relações, valores, atitudes, crenças, hábitos e representações. A autora destaca que a preocupação está em “compreender” e não em quantificar, como é característico da pesquisa quantitativa. Sendo assim, não necessita utilizar de métodos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES 2005; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Essa abordagem considera que existe “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” (SILVA; MENEZES 2005, p. 20). Nesse tipo de pesquisa, o ambiente é considerado fonte direta dos dados e o pesquisador instrumento-chave, pois este mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo. A tendência é que a análise dos dados ocorra indutivamente, e o resultado seja descritivo (SILVA; MENEZES 2005; PRODANOV; FREITAS, 2013). Para complementar, Vergara (2006, p. 256) explica que as pesquisas qualitativas,

[...] contemplam a **subjetividade**, a descoberta, a **valorização da visão de mundo dos sujeitos**. [...] os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratadas por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis. (VERGARA, 2006, p. 256, grifo nosso)

Creswell (2010, p. 52) afirma que “uma das principais razões para se conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório”, e

acrescenta dizendo que isso em geral significa que não há muitos estudos sobre o tópico ou a população analisada, e que o pesquisador procura escutar os participantes e obter um entendimento com base em suas impressões.

Nesse sentido, a pesquisa é considerada de natureza exploratória, que pertence a perspectiva dos **objetivos**, pois tem como finalidade refinar conceitos, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitando sua delimitação e formulação de hipóteses, e servindo de embasamento para novas pesquisas (ANDRADE, 2010; DENCKER; DA VIÁ, 2012). Ao versar sobre, Freire (2013, p. 55) explica que esse tipo de pesquisa promove “a primeira aproximação com o tema para conhecer os fatos e fenômenos relacionados”. A exploratória costuma assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, segundo Gil (2002). Não precisam de amostragem e utilizam com muita frequência os procedimentos da observação participante e a análise de conteúdo (DENCKER; DA VIÁ, 2012).

No que se refere aos **procedimentos técnicos**, é uma pesquisa do tipo estudo de caso, bibliográfica e documental. O estudo de caso é caracterizado por Gil (2002) como um estudo aprofundado e exaustivo de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; que se concentrará em um caso particular, o Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC e seus servidores. Permite que o pesquisador explore e descreva situações da vida real “por meio de observações e levantamentos de percepções de pessoas envolvidas na prática” (FREIRE, 2013, p. 57).

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, periódicos científicos, teses, dissertações, e fontes confiáveis disponíveis na Internet. Segundo Freire (2013), todo o trabalho científico tem como premissa uma pesquisa bibliográfica, que objetiva levantar o que já foi publicado sobre o estudo em questão. Para o embasamento teórico-conceitual da pesquisa – construção do referencial teórico; formulação do tema, problema e objetivos; definição dos modelos que serviram de base; auxílio na elaboração dos instrumentos; análise de dados e resultados - foram consultadas as seguintes fontes: a



Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>112</sup>; Banco de Teses e Dissertações do EGC<sup>113</sup>; Portal Capes, em especial as bases Scopus<sup>114</sup>, *Library and Information Science Abstracts* (LISA)<sup>115</sup>; e o Repositório BRAPCI<sup>116</sup>. A estratégia de busca utilizada nas bases nacionais foi “práticas de gestão do conhecimento” OR “gestão do conhecimento” AND bibliotecas AND educação; e nas internacionais, “*knowledge management practices*” AND *library* AND *education*, com recorte temporal de 2010 a 2017, visando aos artigos internacionais mais recentes. Como existem diferentes classificações/nomenclaturas para as bibliotecas das instituições de ensino da Rede Federal de Educação Profissional, conforme explicado na subseção 3.2.1 e confirmado por Santos (2017), optou-se por utilizar a palavra-chave educação (bases nacionais) ou *education* (bases internacionais).

As teses e dissertações recuperadas com maior proximidade ao escopo da pesquisa estão elencadas no Quadro 14.

Quadro 14 - Teses e dissertações relacionadas ao escopo defendidas em IES no Brasil

(continua)

Id.	Autor(es)	Título	Ano	Doc.	Inst.	Base
1	Guizalberth, Alex Gomes	Aprendizagem organizacional em bibliotecas: a experiência do sistema de bibliotecas UNILESTE MG-SBU	2003	Dissertação	UFMG	BDTD
2	Castro, Gardenia de	Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	2005	Dissertação	UFSC	BDTD

<sup>112</sup> Desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), reúne em um só portal as teses e dissertações defendidas em todo o país e por brasileiros no exterior. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br>

<sup>113</sup> Pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), da UFSC. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/>.

<sup>114</sup> Maior base multidisciplinar e com grande representatividade acadêmica em nível mundial. Disponíveis em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>.

<sup>115</sup> Base de dados internacional destinada aos profissionais de bibliotecas, ciência da informação e demais especialidades correlatas. Indexa mais de 500 títulos de periódicos. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>.

<sup>116</sup> Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação que contém os principais periódicos sobre Ciência da Informação no Brasil, em virtude de algumas revistas da área não serem indexadas pela Capes. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/>.

(conclusão)

3	Rostirolla, Gelci	Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias	2006	Dissertação	UFSC	BDTD
4	Marques Júnior, Euro	Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: análise de experiências no Brasil e em Portugal	2010	Dissertação	UNESP	BDTD
5	Miranda, Angélica Conceição Dias	Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior: proposta de diretrizes	2010	Tese	UFSC	BDTD/ EGC
6	Silva, Adriana Nóbrega da	Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias	2013	Dissertação	UFPB	BDTD
7	Bem, Roberta Moraes de	Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias	2015	Tese	UFSC	BDTD/ EGC
8	Ferreira, Liliane Juvência Azevedo	A gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (SIBI/UFMG) por meio da análise de redes sociais	2016	Dissertação	UNB	BDTD
9	Silva, Dirce Maris Nunes da	A gestão do conhecimento no serviço de tratamento da informação: o caso do SIBi/UFSC	2016	Dissertação	UFSC	BDTD

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Observou-se que nenhuma tese ou dissertação trata especificamente de práticas de GC num sistema de bibliotecas pertencente a RFEPCT, fundamentado no Modelo SECI. Apesar de focar na aprendizagem organizacional, que não faz parte da delimitação desta pesquisa, o estudo de Guizalberth (2003) foi considerado, pois utilizou o Modelo SECI em um sistema de bibliotecas. Todos os sistemas e bibliotecas mencionados nos trabalhos de conclusão são vinculados a universidades. A maioria dos artigos levantados também apresentaram esta característica.

Como forma de atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, foi realizada uma pesquisa documental, muito semelhante à bibliográfica, e que normalmente trabalha com fontes de informação que ainda não foram publicadas ou analisadas, como documentos e relatórios de empresas, entre outros (GIL, 2002; FREIRE, 2013). Conforme mencionado, as práticas de GC precisam estar alinhadas com as estratégias da organização, e para conhecê-las foram consultados diferentes documentos, que passaram ou não por análise, relativos às ações, planejamentos e diretrizes da instituição, e principalmente do sistema supracitado. Os documentos, listados na Figura 10, foram considerados em razão de estarem aprovados pelos órgãos colegiados do IFSC<sup>117</sup> e/ou pelo SiBI/IFSC (documentos específicos), e disponíveis no Portal do IFSC ou na Intranet<sup>118</sup>.

Figura 10 - Documentos consultados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Para melhor compreensão do enquadramento desta pesquisa e dos procedimentos metodológicos utilizados, a caracterização deste estudo está representada, de forma resumida, na Figura 11, que segue:

<sup>117</sup> Conselho Superior (CONSUP); Colégio de Dirigentes (Codir); Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP); Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

<sup>118</sup> Portal IFSC: <http://www.ifsc.edu.br/>; Intranet: <https://intranet.ifsc.edu.br/>

Figura 11 - Caracterização do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Nas próximas seções são descritos o contexto e os sujeitos da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados e os instrumentos utilizados.

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O IFSC é uma instituição pública federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Com sede e foro na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (INSTITUTO..., 2017b).

Como instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, sua finalidade é oferecer formação e qualificação em diferentes áreas, níveis e modalidades de ensino, assim como realizar pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, em articulação com os setores produtivos da sociedade catarinense (INSTITUTO..., 2017a). Em relação a missão pretende,

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, **gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação**, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. (INSTITUTO..., 2017b, grifo nosso).

Com 108 anos de história, a instituição foi criada por meio do decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909, pelo presidente Nilo Peçanha, como Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, visando proporcionar formação profissional aos filhos de classes socioeconômicas menos favorecidas. A primeira sede foi instalada na data de 1º de setembro de 1910, na capital catarinense, ofertando ensino primário, e formações em desenho, tipografia, carpintaria, entre outros (INSTITUTO..., 2017b).

Ao longo dos anos passou por diversas mudanças, de sede, de nome e status, de cursos ofertados, de expansão para outros municípios

do Estado. Em 1937, por meio da Lei nº 378<sup>119</sup>, a instituição mudou de nomenclatura, para Liceu Industrial de Florianópolis<sup>120</sup> e, cinco anos mais tarde, passou a se chamar Escola Industrial de Florianópolis. A denominação mudou novamente em 1965, passando para Escola Industrial Federal de Santa Catarina<sup>121</sup>, já estando há três anos na sede da Mauro Ramos, onde atualmente funciona o Campus Florianópolis. A partir de 1968, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF/SC)<sup>122</sup>, época que iniciou o processo de extinção gradativa do curso ginásial, com o objetivo de se especializar em cursos técnicos de segundo grau (atual ensino médio). A mudança para Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET/SC) foi oficializada em 2002, por determinação de lei federal<sup>123</sup>, passando a oferecer cursos superiores de tecnologia e de pós-graduação *lato sensu*. Em 2005, teve início em todo o país um processo de interiorização e de expansão das instituições federais de educação profissional e tecnológica, e no ano seguinte o CEFET/SC implantou três *campi*: Florianópolis-Continente, Chapecó e Joinville; e em 2008, a unidade de Araranguá. Também nesse ano foi sancionada a lei nº11.892/2008, instituindo a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, nesse caso o IFSC. No ano de 2009, dando continuidade ao processo de expansão, ampliou a sua atuação no estado com mais oito *campi*: Caçador, Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema (INSTITUTO..., 2017a; INSTITUTO..., 2017b). É possível observar essa trajetória na Linha do Tempo do IFSC, que segue:

---

<sup>119</sup> Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública.

<sup>120</sup> Decreto-lei nº 4.127/1942 – Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial.

<sup>121</sup> Lei nº 4.759/1965 – Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais.

<sup>122</sup> Portaria ministerial nº331, de 17 de junho de 1968.

<sup>123</sup> Lei nº8.948, de 8 de dezembro de 1994 – Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências.

Figura 12 - Linha do tempo do IFSC



Fonte: Instituto... (2017b)

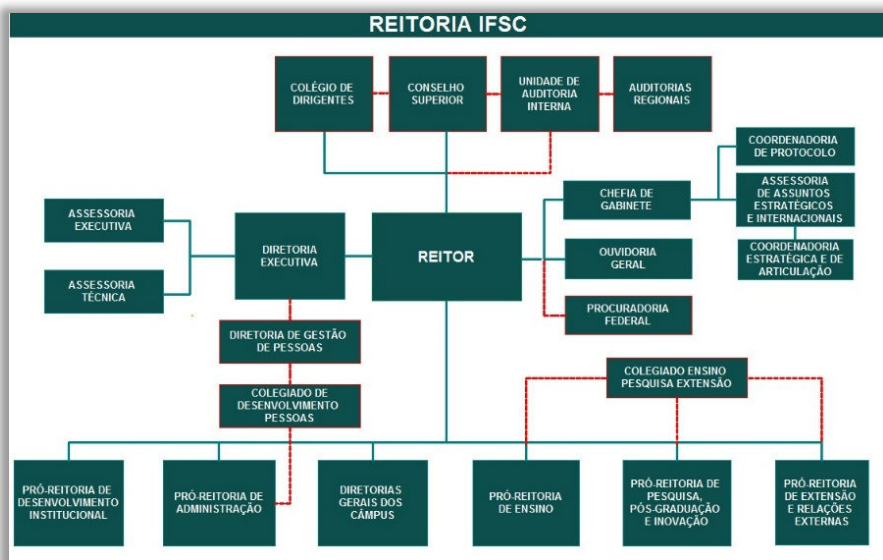
Atualmente constitui-se pela Reitoria e vinte e dois *campi*: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Jaraguá do Sul – RAU, Lages, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São José, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê. Possui também o Centro de Referência em Formação e EaD (Cerfead) vinculado à Reitoria, mas instalado em outro prédio no centro de Florianópolis. E pretende implantar nos próximos cinco anos um Polo de Inovação, uma unidade administrativa destinada ao atendimento de demandas das cadeias produtivas por PD&I e à formação profissional para os setores de base tecnológica (INSTITUTO..., 2017a).

Segundo Anuário Estatístico IFSC 2017 – ano base 2016 (INSTITUTO..., 2017c), seu quadro de servidores conta com um total de 2.671 servidores, sendo: 1.186 técnicos administrativos em educação (TAE) e 1.485 docentes. Oferece 699 cursos, nos seguintes níveis e modalidades: 473 cursos de formação inicial e continuada (FIC), 159 técnicos, 16 bacharelados, 7 licenciaturas, 24 tecnólogos, 18 especializações, e 2 mestrados profissionais, atendendo uma demanda de mais de 35 mil alunos.

A instituição é caracterizada por uma estrutura organizacional administrativa e didático-pedagógica independente. Essa estrutura é conjugada sob a forma de Sistema, buscando a integração e o padrão nas ações de planejar e executar. Por outro lado, possibilita a descentralização, flexibilizando e tornando possível a autonomia para os *campi* na operacionalização de suas ações (INSTITUTO..., 2017b). É possível visualizar sua estrutura administrativa no organograma, que segue:



Figura 13 - Organograma IFSC



Fonte: Instituto... (2017b)

Vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) encontra-se a Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) que tem a tarefa de,

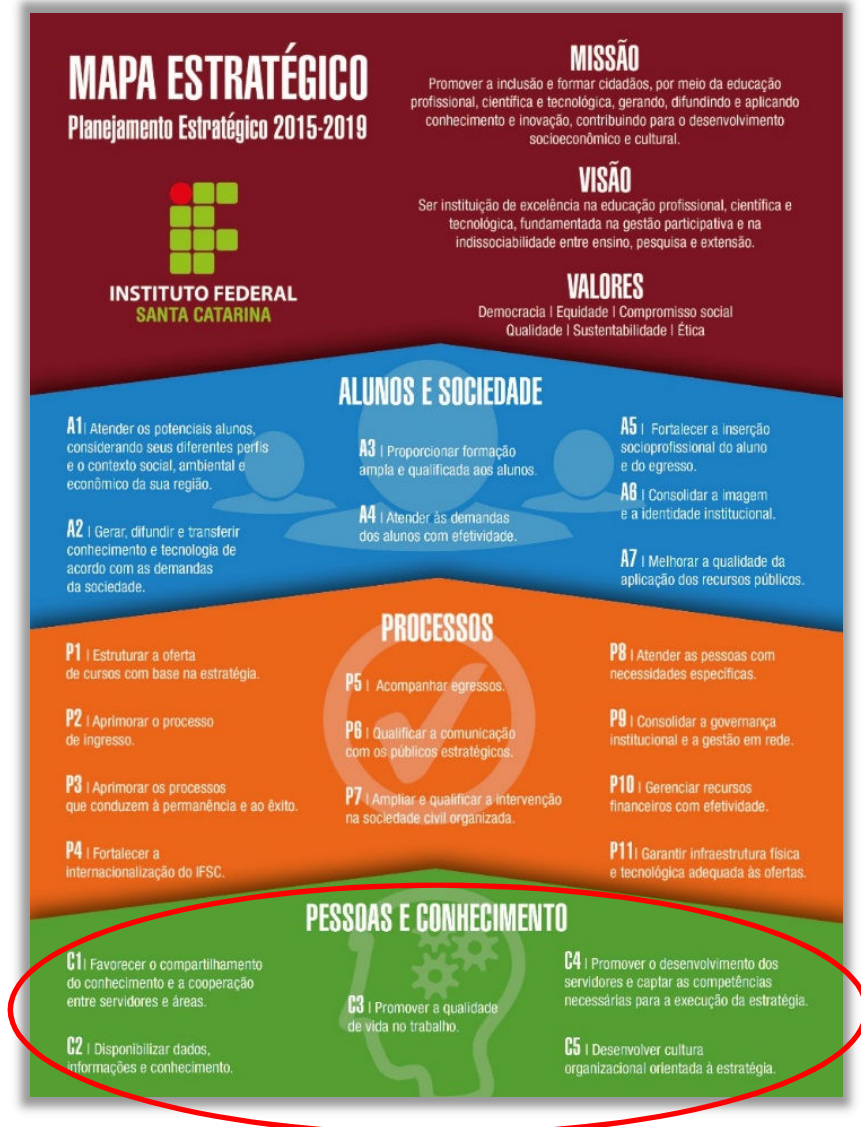
Promover e coordenar os processos de planejamento e avaliação institucional, bem como de sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico (INSTITUTO, 2017b).

Por meio de suas Coordenadorias, de Pesquisa Institucional, de Planejamento, e de Processos e Normas, atua na gestão dos dados institucionais; na elaboração do Planejamento Institucional, do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Relatório de Prestação de Contas; no acompanhamento das atividades da Comissão Própria de Avaliação (CPA); e na organização dos processos e normas institucionais (INSTITUTO..., 2017b). Segundo o PDI 2015-2019, essa Diretoria tem como competência fomentar o desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimentos, de informações e de práticas de gestão do conhecimento e inovação no IFSC.

O PDI é “o instrumento de planejamento e gestão que considera a identidade da instituição para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias para suas ações em um horizonte de cinco anos” (INSTITUTO..., 2017a). É obrigatório para todas as instituições de ensino superior, e os Institutos Federais também se enquadram nessa prerrogativa (SANTOS, 2017).

Ainda de acordo com o documento, a GC integra uma das principais dimensões – Gestão da Informação e do Conhecimento - para as quais o IFSC vem propondo políticas de gestão. Essa dimensão objetiva promover a utilização de fundamentos teórico-práticos da GC, de forma a estimular a criação, aplicação, compartilhamento e armazenamento de informações e conhecimentos estratégicos relevantes para a gestão da organização. No Planejamento Estratégico, que orienta a instituição durante cinco anos e o próprio PDI, têm-se objetivos e iniciativas estratégicas em três perspectivas, como pode ser observado, de forma resumida, no Mapa Estratégico do IFSC 2015-2019 (FIGURA 14). Na Perspectiva Pessoas e Conhecimento, em destaque, uma das iniciativas (C0108) relacionadas ao objetivo estratégico C1, envolve a disseminação de práticas de GC (INSTITUTO..., 2017a).

Figura 14 - Mapa Estratégico IFSC 2015-2019



Fonte: Instituto... (2017a, grifo nosso)

Estudos recentes levantaram as técnicas e ferramentas de GC utilizadas pelo IFSC. As técnicas e o contexto de sua aplicação estão descritos no Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 - Técnicas de GC utilizadas pelo IFSC (continua)

Técnicas de GC	Contexto de Aplicação
<i>Brainstorming</i>	Esta técnica é utilizada em diversas reuniões do IFSC, sobretudo nas reuniões do Colégio de Dirigentes, que acontecem mensalmente com a participação da Reitora, Pró-Reitores e Diretores dos <i>campi</i> e nas reuniões de gestão, que acontecem semanalmente com a participação da Reitora e Pró-Reitores (WOSZEZENKI, et.al., 2012; AMANTE; PETRI, 2017).
<i>Coaching</i>	O IFSC oferece alguns cursos ministrados por servidores com <i>expertise</i> no assunto. Um exemplo a ser citado é o curso de formação de pregoeiros ofertado em 2013, ministrado pelo então Diretor de Administração (AMANTE; PETRI, 2017).
Comunidades de prática	Implementação do Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino – FORGIFESC – envolvendo gestores e servidores do IFC, IFSC, UFFS e UFSC. Em linhas gerais, a ideia principal que motiva a estruturação desta rede de cooperação interinstitucional é a institucionalização de uma comunidade de prática como espaço para compartilhamento de conhecimento, experiências, processos e aprendizagem em rede colaborativa (AMANTE; PETRI, 2017).
Entrevistas de avaliação <sup>124</sup>	O IF-SC realiza a avaliação periódica dos seus servidores com os objetivos de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal. Por meio de uma entrevista com seu chefe imediato, o servidor recebe o <i>feedback</i> da avaliação, onde fica conhecendo seus pontos positivos e pontos a serem melhorados (WOSZEZENKI, et.al., 2012).
Equipes colaborativas ou <i>clusters</i> do conhecimento	Esta técnica é empregada por meio dos Grupos de Trabalho (GT) e comissões multidisciplinares, que são constituídos por um determinado período de tempo para realizar estudos e/ou atividades específicas sobre temas que envolvem diversas

<sup>124</sup> Voltada especialmente para a gestão por objetivos, consiste no encontro em tempo pré-definido entre superior e subordinados para a avaliação das metas, determinação de planos futuros, análise dos resultados obtidos, ameaças e oportunidades, se estabelecendo as responsabilidades dos pares e as formas de criação do conhecimento que foram geradas no período. Fonte: KAZI, A. S.; WOHLFART, L.; WOLF, P. *Hands-On Knowledge Co-Creation and Sharing: Practical Methods and Techniques*. Germany: Knowledge Board, 2007.

(conclusão)

	áreas e normalmente não fazem parte da rotina de trabalho de um único setor/área. Cada participante contribui com o conhecimento que tem da sua área (WOSZEZENKI, et.al., 2012).
Gestão da Inovação	O IFSC lançou o Prêmio IFSC de Inovação 2017, que vai premiar iniciativas inovadoras de servidores, tanto em sala de aula quanto em práticas de gestão (AMANTE; PETRI, 2017).
Melhores práticas	Um dos objetivos do prêmio IFSC de inovação é o compartilhamento de boas práticas. O Seminário de Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação do IFSC (SEPEI) tem por objetivo divulgar as experiências práticas e os resultados, bem como as relevantes tendências na área da inovação tecnológica, desenvolvidos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão pela comunidade acadêmica do IFSC (AMANTE; PETRI, 2017).
Páginas amarelas	O IFSC mantém uma coleção de páginas, intituladas “Quem é quem?”, destinadas a listar cada unidade organizacional e seus respectivos coordenadores, diretores, chefes, assessores e/ou pró-reitores. Para cada servidor é informada a sua função, e-mail e telefone para contato (WOSZEZENKI, et.al., 2012; AMANTE; PETRI, 2017).

Fonte: Adaptado de Woszezenki, et. al. (2012, p. 8); Amante e Petri (2017, p. 13)

Já as ferramentas empregadas pelo IFSC são: Blog – Blog da Reitora<sup>125</sup> e Link Digital<sup>126</sup>; *Microblog* – Twitter<sup>127</sup>; *Videocast* – IFSC TV no Youtube<sup>128</sup>; *Chat* – Chats das mídias sociais, pelo Sistema da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)<sup>129</sup>, Chat do Moodle<sup>130</sup>, *Gtalk*, chat do *Facebook* e *WhatsApp*; Fórum – Fórum de Discussões do IFSC<sup>131</sup>, Fóruns do Moodle; Espaço colaborativo *Wiki*<sup>132</sup>; Redes sociais – *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Instagram*, *LinkedIn*; Videoconferência; E-mail; Portais corporativos<sup>133</sup> – do IFSC, de Periódicos, do Aluno, do Ingresso, dos Colegiados; *Intranet*<sup>134</sup> (WOSZEZENKI, et.al., 2012; AMANTE; PETRI, 2017).

<sup>125</sup> Disponível em: <http://blogdareitora.ifsc.edu.br/>

<sup>126</sup> Disponível em: <http://linkdigital.ifsc.edu.br/>

<sup>127</sup> Disponível em: <https://twitter.com/ifsc>

<sup>128</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/user/ifsccomunicacao>

<sup>129</sup> Disponível em: <https://dgp.ifsc.edu.br/>

<sup>130</sup> Disponível em: <http://moodle.ead.ifsc.edu.br/>

<sup>131</sup> Disponível em: <https://forum.ifsc.edu.br/>

<sup>132</sup> Disponível em: <https://wiki.ifsc.edu.br/>

<sup>133</sup> Disponíveis em: <http://www.ifsc.edu.br>

<sup>134</sup> Disponível em: <https://intranet.ifsc.edu.br/>

Os autores dos dois estudos concluíram que apesar do IFSC utilizar a maioria das técnicas e ferramentas descritas na literatura, essas iniciativas acontecem de forma isolada, sem o alinhamento a um programa ou modelo de GC implantado. No entanto, acreditam que a instituição está em busca da implantação de um modelo, pois tem iniciativas relacionadas à GC no planejamento estratégico da instituição e à proposição de um projeto previsto no Plano Anual de Trabalho (PAT) (AMANTE; PETRI, 2017).

### **3.2.1 O Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC**

Com a expansão dos Institutos Federais nos últimos anos, o número de bibliotecas ampliou praticamente na mesma proporção, e em paralelo, o crescimento do seu quadro de pessoal e público atendido.

E no IFSC não foi diferente. Em dezembro de 2011 já eram 16 bibliotecas implantadas no Estado, com 46 servidores no quadro<sup>135</sup> geral das bibliotecas. Atualmente conta com 22 bibliotecas e 89 servidores<sup>136</sup>, incluindo cooperados, entre outros casos previstos na legislação brasileira.

Em 2009 os bibliotecários do IFSC iniciaram a articulação para a criação de um sistema que integrasse todas as suas bibliotecas. No ano seguinte, foi instituída uma coordenação, vinculada à Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), com o objetivo de articular as ações das bibliotecas. O SiBI/IFSC foi então formalizado a partir da aprovação da Resolução do Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE/IFSC nº 165<sup>137</sup>, em outubro de 2011, com o objetivo de coordenar a política biblioteconômica institucional, promovendo o desenvolvimento do conjunto de bibliotecas do IFSC, e com subordinação à PROEN. Em 2013 o SiBI/IFSC foi dividido em regiões e a Coordenação Sistêmica passou a trabalhar colaborativamente com o apoio de representantes de cada região: Grande Florianópolis (Florianópolis, Florianópolis-Continente, Garopaba, Palhoça-Bilíngue, São José e Cerfead), Norte e Vale do Itajaí (Canoinhas, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul, Rau e

---

<sup>135</sup> Diagnóstico Bibliotecas encaminhado à PROEN pela coordenação do SiBI/IFSC.

<sup>136</sup> Dados de março de 2017, segundo levantamento feito pela coordenação do SiBI/IFSC.

<sup>137</sup> Estabelece o regulamento único para o Sistema de Bibliotecas do IFSC.

Joinville), Oeste (Caçador, Chapecó, São Carlos, São Miguel do Oeste e Xanxerê), Planalto Serrano e Sul (Araçuaçu, Criciúma, Lages, Tubarão e Urupema) (INSTITUTO..., 2017b). De acordo com a Minuta (INSTITUTO..., 2017d) que institui o SiBI/IFSC<sup>138</sup>,

A regionalização permite maior agilidade nas discussões pertinentes às atividades biblioteconômicas, possibilitando encontros regionais quando necessários e respeitando as particularidades de cada região, oportunizando que problemas pontuais possam ser identificados e solucionados com eficiência e eficácia (INSTITUTO...,2017d, p. 1).

As Instituições de Ensino Superior possuem uma ou mais bibliotecas em suas estruturas. Para Faqueti, et. al. (2017) é consenso na literatura nacional que a organização dessas bibliotecas dentro de uma perspectiva sistêmica seja indispensável. Nesse sentido, apresentam em seu estudo reflexões sobre a estrutura dos SIBI de universidades e instituições da Rede Federal de Educação Profissional, sustentadas pela Teoria Geral de Sistemas (TGS). Segundo Alves (2012, p. 162):

A Teoria Geral de Sistemas é a ciência da inteireza, da totalidade. Estuda o sistema, seu ambiente, suas respectivas estruturas, a fronteira que o separa do ambiente e, finalmente o acoplamento estrutural<sup>139</sup> sistema-ambiente, independentemente da área de conhecimento envolvida. É o que se convencionou chamar de **Visão Sistêmica**.

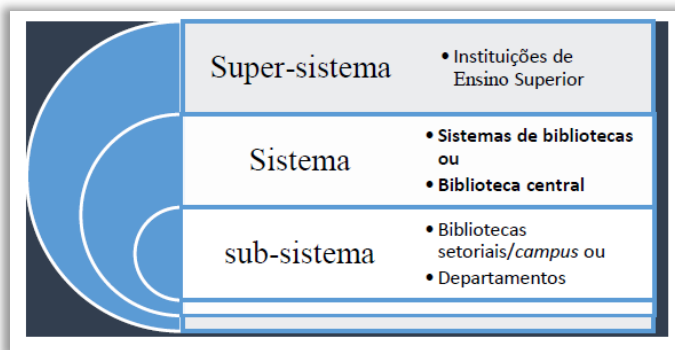
Com base no conceito supracitado, Faqueti, et. al. (2017, p. 9) sugerem a seguinte definição para um Sistema de Bibliotecas “é uma organização composta por um conjunto de bibliotecas ou departamentos, inter-relacionados em uma dada estrutura, compondo uma unidade com objetivos comuns que o identificam como tal”. Nessa perspectiva sistêmica, os autores pensaram nos Sistemas de Bibliotecas em IES estruturados por níveis, da seguinte maneira:

---

<sup>138</sup> Elaborada e apreciada pelos membros do SiBI/IFSC com o propósito de institucionalizar o Sistema, formalizar sua regionalização, e oficializar o Fórum de Bibliotecas. Está aguardando apreciação das instâncias superiores.

<sup>139</sup> É a adaptação de um sistema ao seu meio (ALVES, 2012).

Figura 15 - Níveis de sistemas que envolvem as Bibliotecas

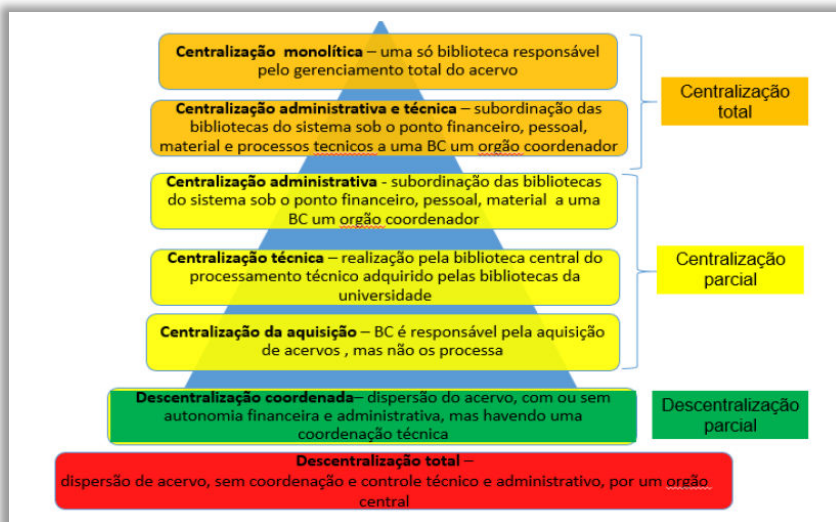


Fonte: Faqueti, et.al. (2017, p. 9) com base em Tarapanoff (1982)

No caso do IFSC, o Super-Sistema seria o próprio IFSC, o Sistema seria o SiBI, e o Sub-sistema, as bibliotecas dos *campi*.

Segundo Faqueti et.al. (2017), a estrutura organizacional dos SIBIs pode ser organizada dentro de modelos com níveis diferentes de centralização/descentralização de poder decisório, serviços e produtos. Ferreira (1980) identifica e descreve seis níveis de estruturas organizacionais, conforme ilustração a seguir:

Figura 16 - Níveis de centralização/descentralização em SIBIs



Fonte: Faqueti, et.al. (2017, p. 10) com base em Ferreira (1980)



Diante dos níveis apresentados de estruturas organizacionais de SIBIs, o do IFSC pode ser considerado como “descentralização coordenada”, pois suas bibliotecas têm autonomia financeira e administrativa, e contam com uma coordenação sistêmica. De acordo com a Minuta (INSTITUTO..., 2017d), o SiBI/IFSC é a instância consultiva, colaborativa e de formação inicial e continuada das bibliotecas do IFSC, subordinado à Diretoria de Ensino da Pró-Reitoria de Ensino. Tem por competências:

- I. Apreciar e aprovar o plano anual e o relatório anual consolidado das ações conjuntas das bibliotecas do sistema;
- II. Elaborar políticas e propostas relativas às bibliotecas do sistema;
- III. Constituir de grupos de trabalhos e comissões sobre temas advindos das bibliotecas do sistema;
- IV. Encaminhar lista triplíce com sugestão de nomes de bibliotecários para a indicação do(a) Coordenador(a) do SiBI/IFSC pelo Pró-Reitor de Ensino;
- V. Organizar o Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC;
- VI. Tratar sobre outros temas relativos ao conjunto de bibliotecas do IFSC (INSTITUTO..., 2017d, p. 3).

É constituído pela Coordenação Sistêmica, atualmente desenvolvida por um bibliotecário-documentalista de carreira da instituição, e por suas 22 bibliotecas distribuídas pelo Estado de Santa Catarina, contando com a biblioteca do Cerfead pois São Lourenço do Oeste ainda não possui (FIGURA 17).

Figura 17 - As bibliotecas do IFSC em Santa Catarina



Fonte: Adaptado de Instituto... (2017b)

O SiBI/IFSC é representado pelo coordenador, pelos representantes regionais e demais servidores lotados nas bibliotecas (INSTITUTO..., 2017d). Os cargos e quantitativo que atualmente compõem o quadro de pessoal<sup>140</sup> desses espaços são: 37 bibliotecários-documentalistas, 1 arquivista, 40 auxiliares de biblioteca, 5 assistentes em administração, 2 auxiliares administrativos, 3 porteiros e 1 telefonista. Quatro desses servidores encontram-se com função em outro setor ou campus. Ao coordenador compete:

- I. Promover a interação das bibliotecas do IFSC por meio de políticas biblioteconômicas institucionais;
- II. Orientar o trabalho do SiBI/IFSC disseminando o conhecimento regulatório e fornecendo suporte conceitual e operacional.

<sup>140</sup> Dados de março de 2017, segundo levantamento feito pela coordenação do SiBI/IFSC.

- III. Incentivar a gestão integrada das bibliotecas do IFSC;
- IV. Articular programas de capacitação inicial e continuada para os servidores integrantes do SiBI/IFSC, em consonância com a Política de Formação do IFSC;
- V. Sistematizar demandas de assuntos de interesse do sistema e encaminhá-los visando execução de planos, programas e projetos específicos relacionados às áreas de atuação das Bibliotecas do IFSC;
- VI. Propor recomendações sobre políticas biblioteconômicas do Sistema de Bibliotecas, com base em discussões técnicas;
- VII. Propor resoluções, manuais e demais documentos que norteiem o trabalho do SiBI/IFSC, além de manter atualizado aqueles existentes e garantir seu cumprimento;
- VIII. Propor políticas referentes aos serviços e produtos de informação da rede;
- IX. Propor a realização de convênios e contratos inerentes à área de documentação e informação, entre instituições similares, objetivando o fortalecimento de serviços e produtos da rede.
- X. Incentivar e sugerir atividades de marketing nas Bibliotecas do Sistema;
- XI. Avaliar serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas do Sistema;
- XII. Publicizar as atividades do SiBI/IFSC;
- XIII. Coordenar o Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC, quando demandado pelo Diretor de Ensino da Pró-Reitoria de Ensino;
- XIV. Propor ao CEPE o calendário anual de encontros do Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC, mediante consulta às bibliotecas do Sistema (INSTITUTO..., 2017d, p. 3-4).

No atual Quadro de Referência dos TAE<sup>141</sup>, apenas os cargos específicos de bibliotecário-documentalista e auxiliar de biblioteca são citados na composição do quadro das bibliotecas. O documento serve de referência, possibilitando que o quadro geral do IFSC seja ajustado de acordo com as necessidades e particularidades de cada campus, e dentro

---

<sup>141</sup> Resolução nº12/2013/CDP.

de um padrão coerente com os processos de trabalho da instituição (INSTITUTO..., 2013).

Em 2014 foi criado o GT Gestão de Pessoas do SiBI/IFSC<sup>142</sup> responsável por elaborar um documento referente às políticas de gestão de pessoas para o SiBI/IFSC. Este relatório técnico serviu de instrumento com o intuito de sensibilizar os gestores do IFSC quanto à necessidade de revisão do Quadro de Referência dos TAE, especialmente ao que tange ao quantitativo de bibliotecários e auxiliares de biblioteca (INSTITUTO..., 2014c). Após concluído foi apreciado e aprovado no 2º Fórum de Bibliotecários do SiBI/IFSC, e encaminhado para as instâncias superiores.

A função de Coordenação do SiBI/IFSC é definida a cada quatro anos, por meio de processo de indicação pelos membros do sistema. O SiBI/IFSC apresenta ao Pró-Reitor de Ensino e ao Diretor de Ensino, lista tríplice com nomes, por ordem de indicação, de bibliotecários que poderão assumir a atribuição de Coordenação do SiBI/IFSC. O Pró-Reitor de Ensino designa para a função de Coordenação do SiBI/IFSC um dos nomes de bibliotecários constantes na lista tríplice. Já os representantes regionais, um titular e um suplente por região, são escolhidos pelos servidores lotados nas bibliotecas de sua região, contando com um prazo de quatro anos de atuação (INSTITUTO..., 2017d).

De acordo com o Regulamento Único para o SiBI/IFSC (INSTITUTO...,2011, p. 1-2), as bibliotecas têm por finalidade:

- I. Oferecer acesso informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão do IF-SC, desenvolvendo serviços e produtos que possibilitem satisfazer as necessidades informacionais de seus usuários;
- II. Disponibilizar fontes de informação atualizadas e em diferentes suportes, que sirvam como apoio para as atividades acadêmicas e científicas, visando contribuir para o desenvolvimento profissional do cidadão colaborando dessa forma, para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da sociedade.

---

<sup>142</sup> Portaria IFSC nº776/2014.

Para atender sua finalidade, oferecem os seguintes serviços: empréstimo domiciliar; renovação de empréstimo; reserva de materiais; consulta local e *on-line* ao acervo; acesso à Internet para pesquisa acadêmica; levantamento bibliográfico; serviço de referência; orientação para normalização de trabalhos acadêmicos; visitas orientadas; lista de novas aquisições; elaboração de fichas catalográficas institucionais; capacitação de usuário; empréstimo entre bibliotecas do SiBI/IFSC<sup>143</sup> (INSTITUTO..., 2011).

O sistema de gerenciamento de acervo utilizado por todas as bibliotecas do IFSC, de forma integrada e com acesso *on-line*<sup>144</sup>, é o Sophia. O acervo do SiBI/IFSC abrange diversas áreas do conhecimento conforme os cursos ofertados na instituição, e até dezembro de 2016, contava com um total de 154.687 exemplares (INSTITUTO..., 2017a). Para o pleno desenvolvimento do acervo bibliográfico de toda a rede, trabalha-se com uma Política de Desenvolvimento de Coleções (INSTITUTO..., 2014b), aprovada como Resolução CEPE n.57/2016.

As bibliotecas realizaram até a mesma data 142.190 empréstimos domiciliares (INSTITUTO..., 2017a). Esses serviços são regidos pelas normas de empréstimos de materiais de material bibliográfico e normas de cobrança de multa por atraso da devolução de materiais, também aprovadas como Resoluções n.37/2016/CEPE e n.36/2017/CONSUP, respectivamente.

Com relação ao perfil, segundo o PDI (INSTITUTO..., 2017a), as bibliotecas do SiBI/IFSC atendem tanto ao perfil de uma biblioteca escolar, quanto ao de uma biblioteca universitária. No entanto, os bibliotecários do Sistema as definem como universitárias, pelo motivo do IFSC desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão inerentes à formação universitária. Ademais, as bibliotecas ofertam serviços de empréstimo de materiais exclusivamente à comunidade acadêmica.

Santos (2017) faz uma ressalva em seu estudo sobre regulamentação e concepção das bibliotecas dos IF, que no PDI do IFSC não fica claro quais premissas foram utilizadas pelos bibliotecários para tal definição. A autora também coloca que com relação à tipologia das bibliotecas da RFEPCT, apenas o IFSC e o Instituto Federal Farroupilha mencionam “biblioteca universitária”, os demais institutos se referem apenas à “biblioteca”.

---

<sup>143</sup> Resolução n°37/2012/CEPE, republicada em 09 de maio de 2016.

<sup>144</sup> Disponível em: <http://biblioteca.ifsc.edu.br>

Nesse sentido é importante destacar que existe um anseio dos profissionais em buscar uma identidade única para as bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, diante das inúmeras mudanças ocorridas no contexto da educação profissional. Esses anseios foram observados em eventos e listas de discussão da área, como também na literatura científica. Há os que recomendam que as bibliotecas sejam estudadas a partir das tipologias: escolares, especializadas, universitárias, tecnológicas, escolar-universitária ou híbrida ou mista (BECKER; FAQUETI, 2015; ALMEIDA; SANTOS; ANDRADE, 2016). Santos (2017) identificou na literatura científica oito diferentes nomenclaturas para as bibliotecas dos IF: biblioteca, biblioteca escolar, biblioteca universitária, biblioteca pública, biblioteca – IF, biblioteca mista, biblioteca especializada, e unidade de informação.

Becker e Faqueti (2015) justificam que o leque de opções é amplo em virtude da diversidade de cursos ofertados pelos IF, em diferentes níveis e modalidades. No entanto, as autoras optam por classificá-las como mistas, pois suas maiores demandas estão associadas aos usuários de nível médio e superior.

Assim sendo, ainda não há consenso entre os profissionais a respeito da denominação mais adequada para esse espaço. Uma proposta defendida recentemente para classificação das bibliotecas dos IF é a da biblioteca multinível. Esse perfil abarca a pluralidade de público dos níveis de ensino médio, técnico e superior, que possuem diversas necessidades e competências de informação (ALMEIDA; SANTOS; ANDRADE, 2016).

Esta pesquisa seguiu a tipologia constante no documento norteador da instituição PDI, ou seja, de biblioteca universitária.

Um dos objetivos estratégicos do IFSC para os próximos cinco anos é garantir infraestrutura física e tecnológica adequada às ofertas de cursos e vagas e a todos os processos de apoio ou finalísticos. Nesse sentido, o PDI (INSTITUTO..., 2017a) prevê diretrizes para as bibliotecas de modo a garantir para o período, que todas contemplem em seu acervo as bibliografias constantes nos projetos pedagógicos dos cursos ofertados. Além do acervo, também exige que suas estruturas atendam no mínimo: quadro de pessoal conforme Quadro de Referência de TAE (INSTITUTO..., 2013); mobiliário e equipamentos, como sistema antifurto; e instrumentos e softwares atualizados.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Neste estudo, o universo compreende o SiBI/IFSC, ao qual pertencem a coordenação, as bibliotecas e seus servidores. A escolha foi motivada pelo fato de ser um grupo que trabalha de forma sistêmica, que vem adotando práticas que envolvem o conhecimento interno, e pela proximidade com a realidade da pesquisadora, que faz parte do quadro de pessoal da instituição.

Segundo Freire (2013, p. 62), os sujeitos da pesquisa são “pessoas que aceitaram participar de sua pesquisa de alguma maneira: sendo entrevistado ou observado, respondendo questionários ou participando de um grupo focal, entre outros métodos”.

Nesse sentido, um dos sujeitos foi o gestor maior do SiBI/IFSC, representado por um bibliotecário-documentalista de carreira da instituição. Sua participação na pesquisa objetivou contribuir na identificação das práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela rede de bibliotecas, na perspectiva desse gestor. Esse sujeito é identificado na pesquisa como Coordenador ou pela letra C.

O outro foi um grupo de servidores das bibliotecas do IFSC que aceitaram participar voluntariamente da comunidade de prática em ambiente virtual, uma técnica ou prática de gestão do conhecimento explanada na seção 2.3.1. A participação do grupo objetiva identificar as práticas, assim como conhecer os fatores que facilitam ou dificultam a criação, compartilhamento e aquisição do conhecimento interno, na perspectiva dos servidores das bibliotecas. De um total de 89 servidores, desconsiderou-se inicialmente àqueles com função em outro setor ou campus (4) e também a pesquisadora. Previu-se que aproximadamente 10 servidores seriam voluntários, e, no entanto, houve a participação de 11 servidores. Um dos auxiliares que está com função em outro setor solicitou participação na comunidade. Como o servidor assumiu a função pouco antes da realização da pesquisa, e devido ao tempo de atuação em biblioteca, sua interação foi considerada. Segundo a *Asian...*(2009), a comunidade de prática é flexível quanto ao número de participantes e sua composição, que pode variar de duas a milhares de pessoas, podendo ser homogênea ou heterogênea no que tange aos conhecimentos dos seus membros. Com a participação desses servidores, buscou-se identificar os fatores que facilitam ou dificultam a criação, o compartilhamento e aquisição do conhecimento interno, como também ajudar na identificação das práticas de GC. De forma a

preservar a identidade dos participantes, os mesmos foram mencionados na pesquisa como P1, P2, até P11.

Todos os esforços voltaram-se para que não houvesse nenhum risco aos participantes da pesquisa, uma vez que a participação é voluntária, sem custos e também não foram solicitadas informações de cunho pessoal. Os participantes foram informados que, no entanto, toda a pesquisa oferece riscos, ainda que mínimos, e existe um risco comum a todas as pesquisas que envolvem seres humanos, que é a quebra de sigilo, pois pode ocorrer de forma involuntária e não intencional, e que poderiam deixar de participar do estudo a qualquer momento. Essas informações e outras complementares podem ser encontradas nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (APÊNDICES A e B).

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O processo teve início no primeiro semestre de 2017, com a **sensibilização** sobre a pesquisa. Araújo, Pereira e Oliveira (2010, p. 255), entendem que como o SiBI é formado por profissionais de diferentes áreas e faixas etárias, “a primeira ação nesse sentido [do compartilhamento de informação e conhecimento] deve focar a familiarização da equipe com os conceitos relacionados à GC”.

Nesse sentido, a pesquisadora enviou um e-mail em fevereiro 2017 à coordenação do SiBI/IFSC e ao GT Fórum de Bibliotecas do IFSC<sup>145</sup>, sugerindo a inclusão da temática na programação com indicação de palestrante, a fim de abordá-la na rede, o que até então não havia ocorrido, bem como sensibilizar os participantes a respeito da pesquisa. O GT encaminhou, no mês de fevereiro de 2017, via listas de e-mail<sup>146</sup> para as equipes das Bibliotecas, um questionário com perguntas fechadas com o intuito de fazer uma consulta a respeito da programação do Fórum. Solicitaram que os colegas dialogassem nos *campi* e respondessem ao questionário, de preferência uma resposta por campus. Para cada item da programação foi possível apontar se "Aprova", "Não Aprova" e "Outros" (espaço para sugestões). Para o dia

---

<sup>145</sup> Portaria da Reitora n.2802, de 4 de outubro de 2016 – Institui o Grupo de Trabalho, composto por cinco bibliotecários, com o objetivo de organizar o 4º Fórum de Bibliotecas do IFSC.

<sup>146</sup> [bibliotecariosifsc@googlegroups.com](mailto:bibliotecariosifsc@googlegroups.com) e [bibliotecas@listas.ifsc.edu.br](mailto:bibliotecas@listas.ifsc.edu.br)



26 de abril, foi planejada a Reunião Técnica de Bibliotecários e, para o dia 27 de abril, o Fórum com todos os servidores lotados nas Bibliotecas do IFSC. Uma das perguntas do segundo dia tratava-se da palestra sugerida pela pesquisadora, sobre a GC em bibliotecas. Do total de respondentes (23), 22 aprovaram o tema e a palestrante para o segundo dia do evento, com apenas uma abstenção.

Durante o **4º Fórum de Bibliotecas do IFSC**, ocorrido nos dias 26 e 27 de abril de 2017 em Florianópolis, a convite do SiBI, aconteceu então a palestra com o tema *Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: uma iniciativa estratégica* ministrada pela bibliotecária e diretora da Biblioteca Universitária da UFSC, Roberta Moraes de Bem, mestre e doutora em Engenharia de Gestão do Conhecimento, e uma das autoras brasileiras referência na temática, com o intuito de apresentar o assunto em questão e a realidade do Sistema de Bibliotecas da UFSC aos servidores presentes.

Após a palestra, a pesquisadora apresentou sua intenção de pesquisa e fez um convite aos participantes do 4º Fórum para conhecer o ambiente virtual da comunidade de prática, reforçado posteriormente por e-mail para todos os servidores das bibliotecas. De acordo com Servin (2005), muitas vezes, uma reunião ou evento pode ajudar a lançar uma comunidade de modo que os membros possam se conhecer e se relacionar, assim como passar algum tempo juntos, explorando e concordando com seu propósito. Essa apresentação foi autorizada previamente pela coordenação do SiBI/IFSC e pela Direção de Ensino do IFSC (DIREN).

Aproveitando a disponibilidade do sistema de gestão da instituição, que é integrado com a parte acadêmica, administrativa e de pessoal, e de acesso da pesquisadora, a comunidade foi criada no ambiente virtual disponível no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), um dos quatro sistemas que integram o Sistema Integrado de Gestão (SIG)<sup>147</sup>, adquirido pelo IFSC em 2013 e que permite a integração de diversos sistemas em uma plataforma única,

---

<sup>147</sup> Desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), composto por quatro principais sistemas: Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos (SIGRH), Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação (SIGAdmin). Disponível em: <http://sig.ifsc.edu.br>. Fonte: <http://dtic.ifsc.edu.br>. Acesso em: 29 de outubro 2017.

facilitando o acesso à informação e agilizando os processos da instituição. Essa opção favoreceu a criação e o desenvolvimento da comunidade e a participação dos servidores, pois os mesmos já possuíam cadastro e acesso ao sistema. Durante o Fórum, informou-se o passo a passo para entrar na comunidade, onde o servidor solicita a inscrição, para então ser autorizada pelo administrador, no caso, a pesquisadora. Foi aberto um espaço – Apresentação – para que o participante informasse, caso desejasse, o campus de origem, cargo, tempo na instituição, formação, e expectativas com a comunidade, como forma de familiarização com o ambiente e com os colegas. Após o evento, a comunidade recebeu 26 solicitações de inscrição.

Para a autorização da instituição para realizar a pesquisa, foi necessário o cadastramento do projeto no SIPAC<sup>148</sup>, e posteriormente submetê-lo a um Comitê de Ética. Como a instituição não possui um Comitê de Ética, o projeto foi encaminhado ao CEPESH da UFSC<sup>149</sup> e à Plataforma Brasil<sup>150</sup>, para obter o parecer do comitê de ética em pesquisas com seres humanos. A pesquisadora também encaminhou a intenção de pesquisa à DGC por e-mail, para conhecimento dessa Diretoria, e possíveis esclarecimentos para o estudo. As autorizações encontram-se nos anexos A e B desta pesquisa.

Desse modo, para a coleta de dados, adotou-se como instrumentos: a técnica de comunidade de prática por meio de um ambiente virtual, instrumentalizada por fóruns/questões abertas com os servidores das bibliotecas; e uma entrevista semiestruturada com a coordenação da rede de bibliotecas.

O **pré-teste** foi realizado no mês de junho de 2017, com alguns bibliotecários e auxiliares das bibliotecas de instituições de ensino com características similares às do IFSC, e de forma voluntária. Essas possuem bibliotecas distribuídas pelo Estado de Santa Catarina, que trabalham de forma sistêmica, assim como nosso objeto de estudo. As questões contidas nos roteiros da comunidade virtual de prática e da entrevista semiestruturada, foram encaminhadas por e-mail. Com base

---

<sup>148</sup> N° processo no SIPAC: 23292.0150632017-84.

<sup>149</sup> Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPESH). Disponível em: <http://cep.ufsc.br>.

<sup>150</sup> Para submeter ao comitê é obrigatório o cadastramento dos pesquisadores e do projeto na Plataforma Brasil. Disponível em: <http://plataformabrasil.saude.gov.br>.

nas respostas, também enviadas por e-mail, fez-se os ajustes necessários nos roteiros.

A técnica de gestão do conhecimento - **comunidade de prática em ambiente virtual** – voltada para os servidores das bibliotecas do IFSC, utilizando a comunidade virtual do SIGAA foi aplicada no segundo semestre. A participação foi voluntária, mediante aceite e consentimento dos participantes. De um total de 89 servidores das bibliotecas, 26 solicitaram inscrição na comunidade após o evento, e 11 interagiram nos fóruns/questões abertas; desses 8 são bibliotecários e 3 auxiliares de bibliotecas. O participante acompanhou a comunidade e interagiu em um fórum por semana durante dois meses (totalizando 8 respostas), exigindo poucos minutos de interação em cada fórum. Na introdução de cada fórum, explicou-se a diferença entre dado, informação e conhecimento, segundo Davenport (1998)<sup>151</sup>, assim como cada quadrante do Modelo SECI, no qual a pesquisa está embasada. Para cada quadrante havia dois fóruns/questões relacionados. Ao criar o fórum, o sistema disparava automaticamente um e-mail aos participantes, contendo a questão e o prazo, que era de uma semana para respondê-la. A pesquisadora aguardava a interação de todos para então fechar o fórum. Como é uma estrutura de fórum, os participantes puderam visualizar as respostas dos demais, gerando interações complementares, de concordância ou de discordância. O roteiro da comunidade está disponível no Apêndice D. A Figura 18 apresenta a tela principal da comunidade de prática das bibliotecas IFSC no ambiente virtual do SIGAA.

---

<sup>151</sup> Explicado somente no Fórum 1.

Figura 18 - Tela principal da Comunidade de Práticas das Bibliotecas IFSC no SIGAA

The screenshot shows the main interface of the SIGAA IFSC system. At the top, the header includes the system name 'IFSC - SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas' and the user's session information: 'Tempo de Sessão: 01:30 SAIR'. Below the header, the user's name 'MICHELLE PINHEIRO' and role 'COORDENADORA DE BIBLIOTECA (CAMPUS CRICIÚMA) (11.01.20.02.06)' are displayed. The main navigation bar contains icons for 'Principal', 'Tópicos', 'Conteúdo', 'Referências', 'Participantes', 'Fórum', 'Chat', 'Notícias', 'Inserir Arquivo', 'Enquetes', and 'Configurações'. The central content area is titled 'VOCÊ ESTÁ NA COMUNIDADE: COMUNIDADE DE PRÁTICA DAS BIBLIOTECAS DO IFSC'. It features a 'TÓPICOS DA COMUNIDADE' section with three topics: 'Apresentações Fórum de Bibliotecas 28/04/2017', 'Gestão do conhecimento 28/04/2017', and 'Relatos 28/04/2017'. Each topic has a dropdown menu for actions. Under the first topic, there are two presentation links: 'Apresentação Forum Michelle Pinheiro' and 'Apresentação Roberta'. A 'FÓRUM' section is partially visible at the bottom. The right sidebar contains 'NOTÍCIAS' (with a link to '4º Fórum de Bibliotecas do IFSC, 26 e 27 de abril'), 'CONTEÚDOS PERMANENTES', and 'ÚLTIMAS ENQUETES' (with a link to 'Você Acredita Que A Gestão Do Conhecimento Seja Aplicável No Sistema De Bibliotecas Integradas Do IFSC-SIBI IFSC?'). The left sidebar provides a description of the community, its type ('MODERADA'), and the administrator's name ('MICHELLE PINHEIRO').

Fonte: SIGAA IFSC (2017)

A **entrevista semiestruturada** com a coordenação do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC – SiBI/IFSC foi agendada e realizada também no segundo semestre, no mês de outubro. Ocorreu face a face, em uma sala de reuniões da instituição, estando presentes apenas o gestor máximo do SiBI e a pesquisadora. A captura do áudio foi feita por meio de um aplicativo de celular, seguindo o roteiro da entrevista semiestruturada (APÊNDICE C). A pesquisadora acrescentou duas perguntas no decorrer da entrevista para obter mais informações sobre aspectos abordados pelo entrevistado após explanação das perguntas pré-definidas. Com o auxílio de uma ferramenta de edição e colaboração de documentos, fez-se a transcrição da entrevista, que se encontra no Apêndice E.

O método escolhido para **analisar e interpretar os dados** coletados foi o de análise de conteúdo, por ser aplicável a discursos extremamente diversificados (BARDIN, 2011), e o mais utilizado em pesquisas qualitativas (CONSONI, 2016). Segundo Bardin (2011, p. 37) a análise de conteúdo refere-se a,

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O autor supracitado divide a análise de conteúdo em três fases distintas e cronológicas, conforme segue:

- 1) Pré-análise: é a fase da organização intuitiva, com o propósito de sistematizar as ideias iniciais, visando a um plano de análise. Permite introduzir novos procedimentos no decorrer da análise. Pode ser feita manualmente ou por computador;
- 2) Exploração do material: fase em que os dados são explorados e codificados em palavras, temas, etc. Pode ser realizada manualmente ou por computador;
- 3) Tratamento dos resultados: nesta fase os dados ganham significado e são representados por meio de quadros de resultados, figuras, modelos, entre outros, possibilitando a proposição de inferências e interpretações.

Dentre as técnicas de análise de conteúdo citadas por Bardin (2011), a análise categorial é a mais antiga e a mais utilizada. A técnica consiste na divisão do texto em unidades ou categorias, segundo reagrupamentos analógicos.

Nesse sentido, a análise foi feita com base no referencial teórico que embasa a pesquisa, visando identificar as práticas e ferramentas de GC do SiBI e a frequência com que foram citadas pelos respondentes, assim como identificar fatores que podem facilitar ou dificultar o ciclo da GC nesse contexto. A análise foi feita com o auxílio de planilhas eletrônicas e tabelas, e categorizada *a posteriori*, ou seja, após a análise dos dados. A categorização está representada no Quadro 16, que segue:

Quadro 16 - Categorias/subcategorias de análise da pesquisa

Categorias/Objetivos	Subcategorias	Questões relacionadas
Práticas e ferramentas de GC do SIBI Base: Modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997)	Práticas de Socialização	Fóruns 1 – Comunidade Questão A - Entrevista
	Práticas de Externalização	Fóruns 3 e 4 – Comunidade Questão B - Entrevista
	Práticas de Combinação	Fóruns 5 e 6 – Comunidade Questão C - Entrevista
	Práticas de Internalização	Fóruns 7 – Comunidade Questão D - Entrevista
	Ferramentas	Questão E (foram citadas em outras questões)
Facilitadores e barreiras nos processos de GC	Fatores individuais	Fórum 2, Fórum 8
	Fatores organizacionais	
	Fatores tecnológicos	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Desse modo, os dados desta pesquisa foram analisados de maneira qualitativa por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), e os resultados expostos no capítulo que segue.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

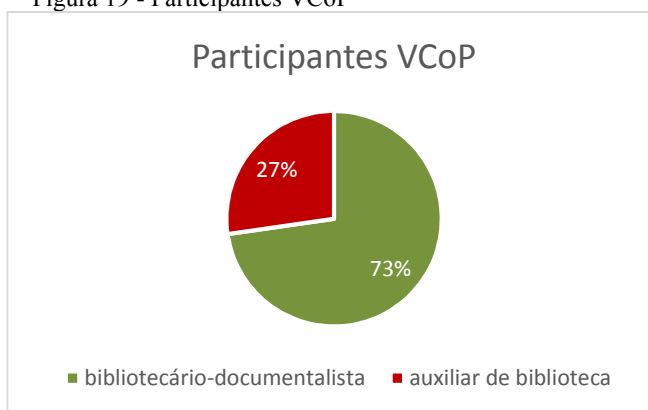
Neste capítulo, serão apresentados a caracterização dos sujeitos de pesquisa; as práticas e ferramentas de GC identificadas no SiBI, fundamentado no Modelo SECI descrito na seção 2.1.3.; assim como os facilitadores e barreiras nos processos de GC. Os resultados foram obtidos por meio de respostas dos profissionais consultados na entrevista semiestruturada e na comunidade virtual de prática.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Para conhecer um pouco mais a respeito dos sujeitos da pesquisa, recorreu-se ao Sistema DGP, ao Fórum “Apresentação” da comunidade de prática, e em documentos institucionais. O coordenador do SiBI é um bibliotecário de carreira que trabalha na instituição há 7 anos. Foi escolhido por seus pares, estando à frente da coordenação desde 2014. Possui mestrado e está identificado neste estudo como Coordenador ou pela letra C.

Com relação aos participantes da VCoP, buscou-se caracterizá-los segundo o cargo, a macrorregião de lotação, o tempo de atuação na instituição, e a formação. A Figura a seguir mostra o quantitativo de participantes por cargos:

Figura 19 - Participantes VCoP



Fonte: Dados da pesquisa.

Durante o período analisado, a VCoP contou com a interação de 11 servidores das bibliotecas, sendo 8 bibliotecários e 3 auxiliares de biblioteca, que foram identificados neste estudo como P1 até P11. Não houve interesse dos demais cargos que compõem o quadro das bibliotecas em participar dos fóruns/questões. Esse resultado corrobora com a afirmação do Coordenador quando indagado se o diálogo, a reflexão envolve todos os profissionais das bibliotecas do SiBI:

A gente percebe ainda que o grupo de bibliotecários ele tem uma comunicação que flui, tem uma interação mais forte, acho que pelos bibliotecários de uma certa forma fazem a gestão das bibliotecas, mesmo que hoje a gente já tem um grande número de auxiliares como gestores das bibliotecas, coordenadores, ainda a participação deles ainda é um pouco mais lenta, não sei se eles não se sentem à vontade ou se eles preferem trocar as informações nas unidades menores, ou seja nas bibliotecas dos *campi*, e daí os bibliotecários trazerem a informação para o grande grupo. [...] mas a participação ainda vejo muito muito muito pequena assim, dos demais colegas que não são bibliotecários (C).

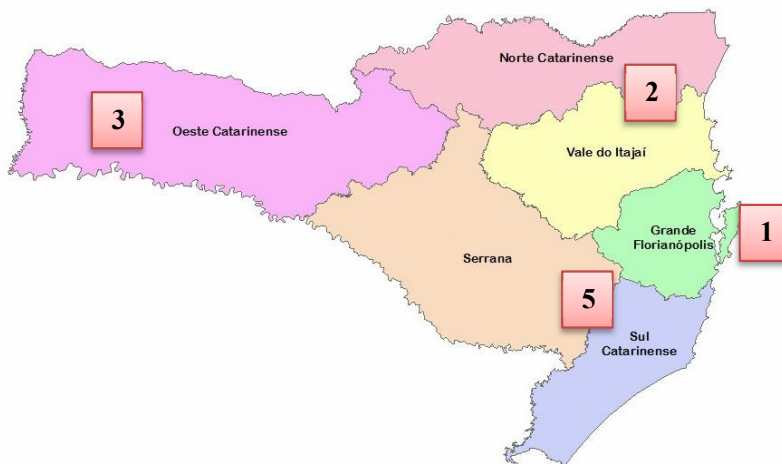
Mas destaca que o estímulo existe e que buscam ampliá-lo cada vez mais, no entanto, a forma como a instituição está disposta fisicamente dificulta a interação presencial da coordenação do SiBI com os servidores das bibliotecas:

A gente tem buscado cada vez mais estimular para que as equipes se conversem. [...] a gente não consegue estar presencialmente, então esses estímulos são feitos mais por comunicações por e-mails, memorandos, no sentido de pedir o diálogo para conversar entre as equipes para trazer as proposições dos temas (C).

A macrorregião do SiBI com maior participação dos servidores na comunidade de prática foi a Planalto Serrano e Sul, seguida da região Oeste, depois Norte e Vale Itajaí, e por fim, a Grande Florianópolis, conforme observa-se na ilustração a seguir.



Figura 20 - Participantes da VCoP por macrorregião do SiBI



Fonte: Dados da pesquisa

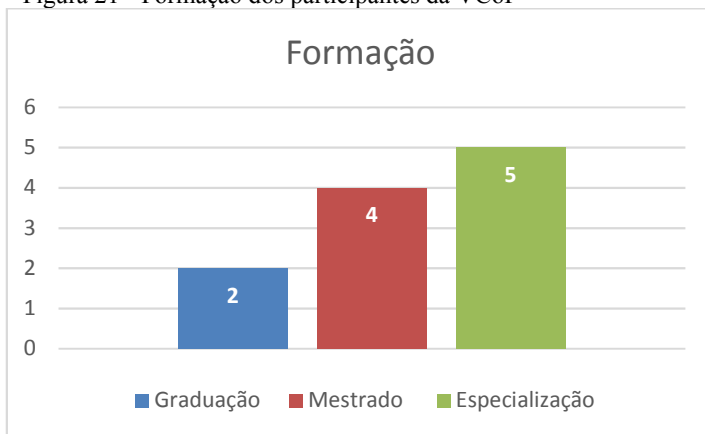
O número total de servidores das bibliotecas por macrorregião corresponde a: 33 servidores da Grande Florianópolis, 23 da Norte e Vale, 17 da Serra e Sul, e 16 da Oeste. As que possuem mais servidores e o maior número de *campi* mais antigos que são a Grande Florianópolis e o Norte e Vale, foram as que tiveram menor participação na VCoP - um e dois participantes, respectivamente.

Com relação ao tempo de atuação no IFSC, apenas 1 servidor está em estágio probatório, neste caso com 2 anos. Assim sendo, a maioria está trabalhando há mais de 3 anos, variando de 3 a 11 anos, com destaque para quem está há quatro anos na instituição, o que corresponde a 5 servidores. De acordo com o Coordenador, o pensamento coletivo do grupo e o fator democrático do SiBI corroboram para que as pessoas queiram contribuir:

Eu vejo que as pessoas têm uma questão muito forte, de pensar o coletivo e de entender essa questão democrática dentro do SiBI. O SiBI tem isso muito forte e que facilita para que as pessoas se sintam à vontade para contribuir (C).

No que tange à formação dos participantes da VCoP, pode-se observar na Figura 21 que todos possuem no mínimo a graduação.

Figura 21 - Formação dos participantes da VCoP



Fonte: Dados da pesquisa

O Curso Superior em Biblioteconomia ou em Ciências da Informação é um dos requisitos indispensáveis para investidura no cargo de bibliotecário-documentalista no IFSC. Para o cargo de auxiliar de biblioteca é o ensino fundamental completo. Como os que possuem graduação são auxiliares de biblioteca, o cenário demonstra que todos os participantes da VCoP possuem formação acima da mínima exigida para ingressar na instituição, constituído por maioria de especialistas e mestres. Importante destacar que um dos participantes possui especialização em Gestão do Conhecimento.

Sveiby (1998, p. 23) afirma que a “maioria dos funcionários das empresas do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, isto é, são trabalhadores do conhecimento”. Essa é uma das características das organizações do conhecimento, segundo Schlesinger et.al. (2008).

#### 4.2 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO SIBI/IFSC

Esta seção apresenta as práticas e ferramentas de GC do Sibi/IFSC identificadas com base nos sujeitos da pesquisa e na análise documental. As práticas foram analisadas e enquadradas dentro do

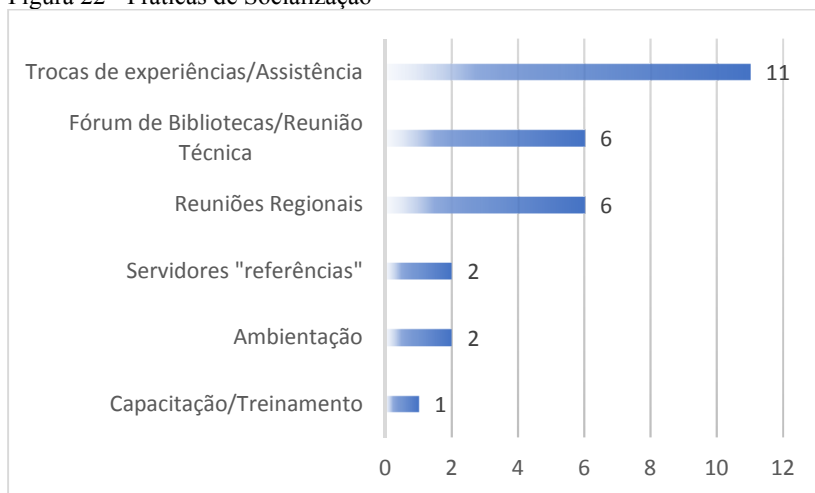
Modelo SECI, que parte do pressuposto que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito (subjeto, pessoal, difícil de formalizar) e o explícito (objetivo, registrado, facilmente compartilhado) formando quatro modos de conversão do conhecimento: **Socialização, Externalização, Combinação e Internalização**.

Guizalberth (2003) constatou em seu trabalho sobre programa de aprendizagem organizacional no Sistema de Bibliotecas do Unileste/MG, que o Modelo SECI é adequado como ferramenta gerencial das bibliotecas.

#### 4.2.1 Práticas de Socialização

Com o objetivo de conhecer as práticas de GC do SiBI/IFSC relacionadas à socialização do conhecimento interno, ou seja, processo de compartilhar experiências diretas, de partilhar um conhecimento tácito com outro, numa relação um para um, aplicou-se a questão A da entrevista e o Fórum 1 da comunidade virtual de prática. A Figura 22 relaciona as práticas identificadas e a frequência com que foram citadas pelos respondentes.

Figura 22 - Práticas de Socialização



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que a maioria dos respondentes citou **“Trocas de experiências/Assistência de seus pares”** como um momento para compartilhar um conhecimento com outro colega. Algumas respostas esclarecem a respeito: “No cotidiano, busco compartilhar minhas experiências oralmente com os demais servidores da biblioteca [...]” (P5). “Com os bibliotecários de toda a rede costumo mais fazer consultas sobre determinadas dificuldades ou dúvidas” (P1).

Talvez as principais circunstâncias que o compartilhamento ocorre são em momentos de ‘solução de problemas’ e/ou novas formas de executar as atividades (P10).

Outro fator que motiva o compartilhamento de experiências é a resolução de algum problema que vem ocorrendo. [...] por conta da proximidade, é comum a troca de experiências e de conhecimento com o campus [...] em relação a problemas, rotina ou ações (P11).

Seis participantes da VCoP apontaram o **“Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”** como uma prática de Socialização. Um deles destacou:

São ótimas oportunidades para o compartilhamento de conhecimento entre todos membros do sistema. Nestes dois momentos podemos ter acesso não somente as experiências da região e sim de outras realidades distantes geograficamente (P2).

As **“Reuniões Regionais”** foram indicadas como práticas por seis participantes da comunidade. O P2 destacou também essas práticas, conforme segue:

As reuniões regionais são ótimas oportunidades para o compartilhamento de experiências e situações ocorridas nos câmpus. Muitos acontecimentos de um câmpus podem servir de experiência e referência para outros câmpus.

As práticas **“Servidores referências”, “Ambientação”** e **“Capacitação/Treinamento”** foram mencionadas por poucos respondentes. Para melhor compreensão, segue um comentário a respeito de cada uma, respectivamente: “Colegas que são referências em alguma atividade dentro do sistema de bibliotecas” (C).

[...] uma forma de compartilhar o conhecimento e experiências acontece na ambientação/treinamento dos novos bibliotecários quando ingressam no IFSC, bem como dos auxiliares de biblioteca. [...] passamos "dicas" com base nas experiências já vividas do IFSC (P3).

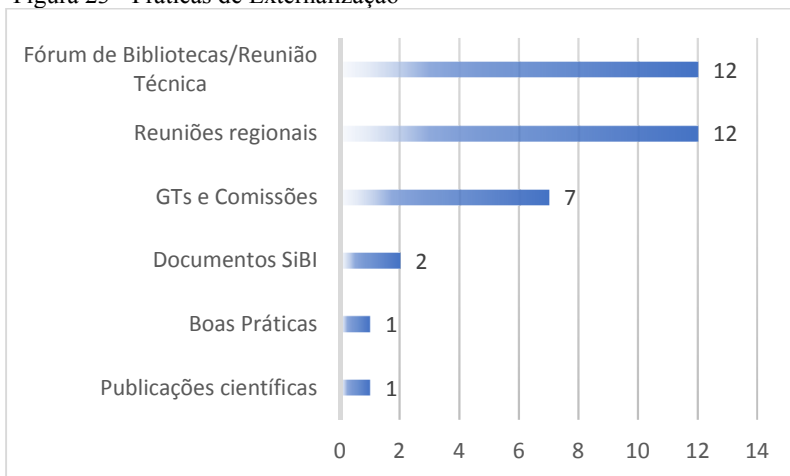
Participações em eventos e cursos externos, e que depois o servidor compartilha com os demais, pois nem todos conseguem participar, como do CBBB, por exemplo (C).

A próxima subseção aborda as práticas dentro do quadrante Externalização.

#### **4.2.2 Práticas de Externalização**

Com o intuito de conhecer as práticas de GC do SiBI/IFSC relacionadas à externalização do conhecimento interno, ou seja, processo de formalização do conhecimento tácito, que propicia a sua disseminação, numa relação um para muitos, do indivíduo para o grupo, estimulado pelo diálogo e pela reflexão coletiva, aplicou-se a questão B da entrevista e os Fóruns 3 e 4 da comunidade virtual de prática. A Figura 23 relaciona as práticas identificadas e a frequência com que foram citadas pelos respondentes.

Figura 23 - Práticas de Externalização



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que todos os respondentes mencionaram o **“Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”** como uma atividade promovida pelo SiBI que oportuniza o diálogo e a reflexão coletiva. Um dos participantes da VCoP destaca a importância da participação de todos os profissionais da biblioteca no Fórum:

Dos fóruns do SIBI/IFSC participei nas últimas duas edições, quando houve convite para os demais técnicos das bibliotecas. Acho importante a participação de todos membros da biblioteca neste intento de trocar conhecimento/informações (P7).

Entretanto, outros dois participantes relataram que tiveram dificuldades em participar do evento em algum momento: “Só participei em reuniões locais internas, quando houve o fórum da rede fomos impedidos de participar por falta de recursos para passagem” (P6).

Nos meus 2 anos e pouco de IFSC, teve dois fóruns, sendo que no primeiro não foi permitida a ida, e esse ano tive problemas na locomoção não podendo participar (P4).

As **“Reuniões Regionais”** também foram citadas por nove respondentes como um momento de participação, e três como uma

oportunidade para externalizar conhecimentos. Destaca-se a seguinte fala:

[...] costumo compartilhar oralmente ou [...] faço por e-mail. Em termos de SiBI, faço nas reuniões regionais e também nas reuniões com todos os representantes (P2).

Sete participantes da VCoP informaram que participam de **“GTs e Comissões”**. O P10 além de confirmar o envolvimento em diversos grupos, propõe-se a contribuir sempre que for possível: “[...] sempre que eu posso, eu contribuo nas comissões e GTs voltados às bibliotecas da rede do IFSC (P10).

Fica evidente nas falas o anseio em participar dos grupos, no entanto, alguns servidores apresentaram dificuldades em fazê-lo: “Em alguns momentos já deixei de participar devido ao acúmulo de atividades o que não possibilita uma participação efetiva” (P3).

Mas no último mês não pude participar do novo GT de catalogação porque estamos com uma equipe reduzida na biblioteca. Por isso tive que priorizar o trabalho no campus (P1).

**“Documentos SiBI”, “Boas Práticas”, e “Publicações Científicas”** foram mencionadas por poucos respondentes, como formas de externalizar o conhecimento. Seguem comentários a respeito de cada uma, respectivamente:

Acredito, também, que os documentos do SiBI/IFSC são uma forma em que formalizamos nossos conhecimentos (resoluções, manuais, relatórios) (P9).

A gente tem dentro do Fórum agora a questão da apresentação das boas práticas dentro [...] de um momento de troca de experiências e que muitos dos colegas formalizaram isso em documentos que estão disponíveis na Intranet e que os outros podem ter acesso (C).

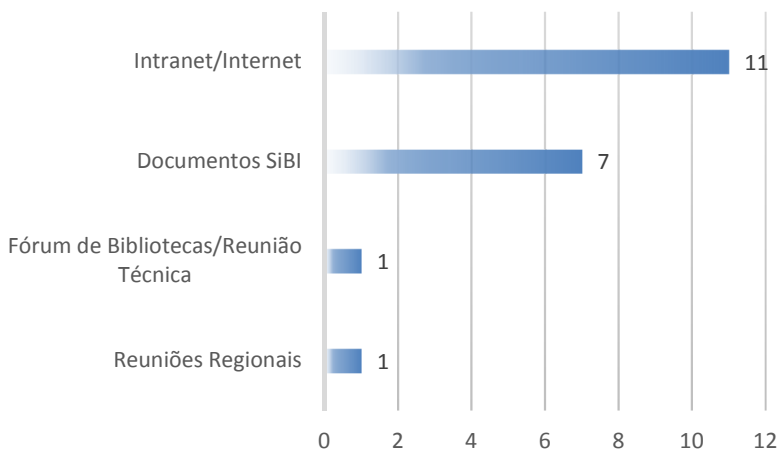
Também temos colegas que têm feito artigos científicos, das suas ações ou pesquisas que são desenvolvidas no SIBI ou pelo SIBI ou sobre o SIBI ou sobre a sua biblioteca em si [...] (C).

A próxima subseção aborda as práticas dentro do quadrante Combinação.

### 4.2.3 Práticas de Combinação

Com o objetivo de conhecer as práticas de GC do SiBI/IFSC relacionadas à combinação do conhecimento interno, ou seja, processo de compartilhamento de conhecimentos explícitos resultando em novos conhecimentos, numa relação muitos para muitos, onde os indivíduos partilham o conhecimento fazendo uso de documentos, reuniões, conversas via ferramentas, aplicou-se a questão C da entrevista e os Fóruns 5 e 6 da comunidade virtual de prática. A Figura 24 relaciona as práticas identificadas e a frequência com que foram citadas pelos respondentes.

Figura 24 - Práticas de Combinação



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que na opinião da maioria dos respondentes os conhecimentos registrados são encontrados na **“Intranet/Internet”**, aqui tratadas como práticas pois se destacaram neste quadrante, e que também são consideradas ferramentas que dão suporte às práticas. A Intranet e a Internet foram colocadas juntas, pois no contexto estudado estão fortemente relacionadas. Algumas falas demonstram isso:



Se pensar também em tudo que a gente coloca na *Intranet* ou na *Internet*, que o pessoal nas bibliotecas pode em algum momento trabalhar aqueles documentos também acaba sendo para muitos [...] (C).

Acredito que o registro do conhecimento do SiBI/IFSC vem sendo consolidado aos poucos. Nem sempre ocorreu como ocorre hoje em dia e muitas vezes ficava concentrado com alguns membros do sistema. Hoje dispomos de espaço na *intranet* para os documentos e resoluções, o que facilita o acesso (P3).

Entendo que temos muito mais informações registradas do que conhecimento. Assim, acredito que o conhecimento é compartilhado (muitos p/ muitos) por meio da *Intranet* e *Web Site* da instituição, quando/após surgem reuniões/fóruns, tendo como resultado relatos de experiências, discussões técnicas, exposição/resolução de dúvidas... assim expostas nestes meios (P7).

Sete participantes da comunidade citam os **“Documentos do SiBI”** como registros dos conhecimentos e base para a criação de novos, conforme observa-se nas respostas: “Acabamos usando no dia a dia os conhecimentos já registrados, mas nem sempre criamos novos. Diria que acabamos melhorando os existentes” (P3).

Manuais e regimentos são atualizados constantemente e ainda são utilizados como base para formulação de novos conhecimentos e registros (P2).

Procuro utilizar o conhecimento registrado, principalmente na forma de resoluções e manuais, para justificar, fundamentar ou implantar as ações e/ou atividades desenvolvidas na biblioteca, bem como, para orientar a equipe de trabalho e os usuários do setor (P5).

Alguns servidores reforçam a importância do registro no sentido de evitar retrabalhos:

As experiências (registradas) podem servir de parâmetros, exemplos, para a criação de novos conhecimentos. Desta forma, estes registros

direcionam a evolução do aprendizado, uso, e melhorias dos processos que utilizamos em nossos setores, evitando também retrocessos, como retrabalhos, ineficiências (P7).

Pelo fato de sermos uma rede é importante termos por base os mesmos conhecimentos para evitar duplicidade de trabalho e trabalhos feitos de forma diferenciada, desta forma, sempre que surge uma demanda nova, ou dúvidas em alguma atividade primeiro procuro registro de formas e procedimentos já utilizados e depois converso com os pares, para então criar novos conhecimentos (P8).

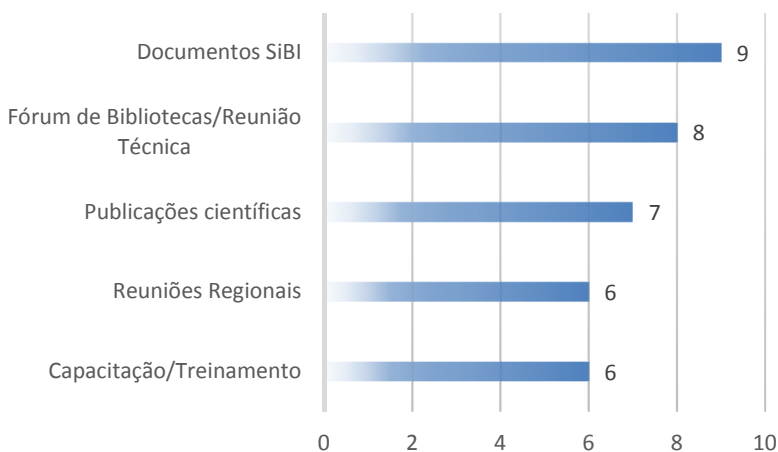
**“O Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”** e as **“Reuniões Regionais”** foram mencionadas apenas pelo Coordenador.

A próxima subseção aborda as práticas dentro do quadrante Internalização.

#### **4.2.4 Práticas de Internalização**

Com o intuito de conhecer as práticas de GC do SiBI/IFSC relacionadas à internalização do conhecimento interno, ou seja, processo de mobilização do conhecimento explícito para o tácito, internalizando novas formas de pensar, analisar e de conduzir seu trabalho, que ocorre da organização para o indivíduo, numa relação muitos para um, aplicou-se a questão D da entrevista e o Fórum 7 da comunidade virtual de prática. A Figura 25 relaciona as práticas identificadas e a frequência com que foram citadas pelos respondentes.

Figura 25 - Práticas de Internalização



Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, nesse modo de conversão, as práticas ficaram mais equilibradas em relação à frequência com que foram mencionadas. Nove participantes da VCoP apontaram os **“Documentos do SiBI”** para adquirir e ampliar os conhecimentos necessários para atuação nas bibliotecas, pois são documentos consolidados, internalizando novas formas de conduzir o trabalho. Segue uma fala a respeito:

Costumo consultar nossos documentos já construídos e consolidados como também busco material em fontes de informação disponibilizados eletronicamente (P3).

Nove servidores citaram o **“Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”** nesse processo de aquisição de novos conhecimentos.

**“Publicações científicas”**, **“Reuniões Regionais”**, e **“Capacitação/Treinamento”** foram mencionadas por poucos respondentes, como maneiras de internalizar o conhecimento. Seguem comentários a respeito da primeira e da terceira: “Leituras técnicas da área em livros, periódicos impressos e digitais, sites, blogs, páginas online, [...]” (P8). “Talvez as capacitações que são oferecidas sejam momentos que a pessoa pare [...], agora eu estou adquirindo novos conhecimentos [...]” (C).

A Figura 26 permite visualizar o conjunto de práticas de GC do SiBI/IFSC dentro do Modelo SECI, identificadas pela ótica dos sujeitos da pesquisa.

Figura 26 - As práticas de GC do SiBI/IFSC no Modelo SECI



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa e no Modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), o modo de conversão do conhecimento que mais ocorre nas organizações é a Externalização. No SiBI/IFSC foi observado que se desenvolvem mais práticas nos modos Externalização e Socialização, com seis cada um. Entretanto, considerando a frequência com que foram mencionadas, o que se destaca é a Externalização, confirmando a assertiva de Takeuchi e Nonaka (2008). Isso demonstra que no Sistema pesquisado acontecem mais processos de mobilização de conhecimentos de tácito para explícito, como também de tácito para tácito.

A prática que mais representa a Socialização do conhecimento no SiBI/IFSC é “Trocas de experiências/Assistência entre os pares”. O compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores, assim como a busca por esclarecimentos para as questões cotidianas são frequentes.

O “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica” e as “Reuniões Regionais” foram as práticas que se destacaram no modo Externalização, que estimulam a explicitação do conhecimento por meio do diálogo e da reflexão coletiva. Importante ressaltar que ambas foram lembradas pelos respondentes nos quatro quadrantes, demonstrando a relevância dessas práticas para o grupo.

A “Intranet/Internet” foi a mais apontada pelos respondentes no modo Combinação. A Intranet e o Portal do IFSC são os meios onde os conhecimentos registrados do SiBI são disponibilizados e partilhados com todos os servidores, servindo de fonte para a criação de novos conhecimentos. Para Materra (2014), são canais importantes que podem ajudar no intento de compartilhar conhecimentos, pois proporcionam meios centralizados onde os profissionais podem recuperar e analisar dados e informações da organização. Segundo informações da Diretoria de Comunicação do IFSC (Dircom), está previsto o lançamento de um novo Portal do IFSC para o primeiro trimestre de 2018, com base em uma ferramenta de gerenciamento de conteúdo.

Na Internalização, a prática que se sobressaiu foi “Documentos do SiBI”. De acordo com Mattera (2014, p. 215) as formas de explicitação e registro do conhecimento “também podem ser consideradas como práticas de gestão do conhecimento, dependendo da ótica de observação”. Pois, segundo a autora, “[...] são gerados no

âmbito da organização e são resultados de suas atividades”. Essa prática foi citada em três dos quatro modos de conversão.

A autora supracitada ressalta que as práticas de GC podem ser classificadas de formas diferentes por outros pesquisadores, pois a análise envolve subjetividade, e uma prática pode estar relacionada a mais de um quadrante do modelo, como se observou no Sistema pesquisado.

A próxima subseção explica e classifica as práticas identificadas.

#### 4.2.5 Práticas de GC no SiBI/IFSC

Esta seção pretende explicar cada prática identificada nos quadrantes, tendo por base as respostas do Coordenador e dos participantes da VCoP, aliado à análise documental. Buscou-se, também, classificá-las como formais ou informais, isso quer dizer, se foram citadas ou não em documentos da instituição e na bibliografia levantada; se fazem ou não uso de TI; e segundo a tipologia PPT, como explicitado nas seções 2.2.1 e 2.3. O Quadro 17, a seguir, relaciona, por ordem alfabética, as práticas de GC do SiBI/IFSC e as classifica conforme mencionado.

Quadro 17 - Práticas de GC no SiBI/IFSC

(continua)

Práticas de GC no SiBI	Definição/Contexto de aplicação	Classificação
Ambientação servidor	Apoio presencial viabilizado aos novos servidores que ingressam na Instituição, onde recebem orientações do campus e/ou da equipe da biblioteca; de acordo com o Coordenador.	Informal/ Sem uso de TI/ Pessoas
Boas Práticas	Foi inserida recentemente na programação do Fórum das Bibliotecas, conforme explicitado pelo Coordenador.	Formal/ Sem uso de TI/ Processos
Capacitação/ Treinamento	Os servidores das bibliotecas participam em eventos e cursos externos, e após compartilham com os demais, pois nem todos conseguem participar dos mesmos eventos/cursos. (C)	Informal/ Com ou sem uso de TI/ Pessoas
Catálogo coletivo	Identificada por Bem e Coelho (2013), como uma das principais ferramentas e práticas de GC em bibliotecas. Os bibliotecários fazem uso de registros compartilhados, internamente e externamente, por meio do Sophia, atual sistema de gerenciamento de acervo de bibliotecas da	Formal/ Com uso de TI/ Processos

(continuação)

	instituição.	
Documentos SiBI	São os documentos normativos do SiBI constituídos por manuais, resoluções, regimentos, relatórios, disponíveis para acesso no Portal do IFSC e na Intranet, com acesso livre a todos os profissionais das bibliotecas.	Formal/ Com uso de TI/ Processos
Fórum de Bibliotecas/ Reunião Técnica de Bibliotecários	É um evento anual, totalmente presencial, “[...] organizado pelo SiBI/IFSC com o objetivo de proporcionar espaço de reflexão e formação continuada aos servidores lotados em bibliotecas do IFSC” (INSTITUTO..., 2017d, p. 3). Faz parte da programação um momento restrito aos bibliotecários, a Reunião Técnica, que normalmente tem duração de um dia, onde são tratados assuntos inerentes ao cargo. De acordo com o Coordenador, [...] <i>a gente tem buscado que seja um evento anual para que a gente faça essa troca de conhecimentos e as pessoas consigam absorver e ter novos conhecimentos, com as trocas de experiências.</i>	Formal/ Sem uso de TI/ Pessoas
Grupos de Trabalho (GTs) e Comissões	São constituídos por um determinado período de tempo para realizar estudos e/ou atividades específicas sobre temas que envolvem as bibliotecas, sendo enquadrados como “equipes colaborativas ou clusters do conhecimento”, por Woszezenski, et.al (2012). São formalizados via Portarias da Reitoria. Os respondentes citaram os seguintes temas dos GT/Comissões já realizados: Manual de Catalogação, Migração do Sophia para SIGAA, Semana do Perdão, Fórum, Acervo Virtual, Periódicos, Avaliação MEC, Gestão de Pessoas, Marketing.	Formal/ Com ou sem uso de TI/ Pessoas
Intranet/ Internet	O SiBI/IFSC dispõe de um espaço na Intranet e no Portal do IFSC para disponibilização dos documentos e resoluções, que podem ser consultados e trabalhados pelos servidores. De acordo com Woszezenki, et. al. (2012, p. 9), a Intranet do IFSC “concentra todas as informações corporativas e serviços de utilidade aos servidores dos diversos setores da instituição”.	Formal/ Com uso de TI/Tecnologia
Publicações científicas	Apareceu como produção dos colegas da Rede Federal e outras fontes externas de consulta.	Informal/ Com uso de TI/ Processos



(conclusão)

Reuniões regionais	“Os representantes regionais realizarão encontros (presenciais ou a distância) com a Coordenação do SiBI/IFSC para discussão e encaminhamentos de assuntos pertinentes à atuação das bibliotecas no âmbito do IFSC, bem como deverão se reunir (presencialmente ou a distância) com os servidores de suas respectivas regiões, conforme calendário anual aprovado pelo CEPE” (INSTITUTO..., 2017d, p. 4). Segundo o Coordenador, [...] <i>com os representantes regionais, a gente discute, partilha a questão de documentos ou ações desenvolvidas nas regiões, o que precisa para o SIBI avançar. Esses encontros eles buscam trazer as questões que a coordenação observa a partir da Reitoria e que os campi trazem das suas regiões. [...] também nas regiões são feitos encontros regionais entre o grupo de bibliotecários da região.</i>	Formal/ Com ou sem uso de TI/ Pessoas
Servidores “referências”	<i>Colegas que são “referências” em alguma atividade dentro do sistema de bibliotecas. [...] e-mails são direcionados para colegas “referência”. (C) A indicação parte do Coordenador.</i>	Informal/ Com uso de TI/ Pessoas
Trocas de experiências/ Assistência de pares	Compartilhamento de conhecimentos e experiências com colegas do seu e/ou de outros <i>campi</i> , presencial ou virtualmente, a qualquer tempo, com o intuito, na maioria das vezes, de obter ou fornecer auxílio para a execução das atividades diárias. A iniciativa parte do próprio servidor.	Informal/ Com ou sem uso de TI/ Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Das doze práticas de GC identificadas no SiBI/IFSC, sete delas são formais, ou seja, existem informações sobre as mesmas em documentos da instituição. No entanto as outras práticas, quase a metade, são atividades que acontecem de maneira informal.

A maioria, o que corresponde a nove práticas, fazem uso de TI. Sete delas não utilizam tecnologia. Como pode ser observado no quadro anterior, algumas práticas podem ou não fazer uso de TI, como por exemplo, os GT e Comissões, em que o trabalho colaborativo pode acontecer de forma presencial e/ou virtual.

Com relação à tipologia PPT, sete práticas estão relacionadas às “Pessoas”, quatro envolvem “Processos”, e apenas uma tem por base a “Tecnologia”.

Dentre as práticas do IFSC elencadas por Woszezenki, et. al. (2012), Amante e Petri (2017), apenas os GT/Comissões, a Intranet/Internet, e as Boas Práticas foram verificadas como práticas do SiBI/IFSC.

Importante ressaltar que a “Catalogação coletiva” não foi citada por nenhum respondente, mas percebe-se a prática no SiBI por meio do GT Manual de Catalogação<sup>152</sup>, mencionado por alguns servidores. O Grupo tinha por objetivo organizar o Manual de Catalogação - documento norteador para os bibliotecários do SiBI/IFSC que estabelece as diretrizes de catalogação (INSTITUTO..., 2014a). Como não foi apontada pelos respondentes como prática, não aparece enquadrada no Modelo SECI.

Alguns respondentes destacaram a importância das práticas e os benefícios que trazem para o Sistema e seus servidores: “[...] percebo que quando há uma troca de conhecimentos eficiente, isso se reflete nas nossas práticas de trabalho de forma positiva [...]” (P5). “Compartilhar conhecimento e experiências é sempre importante” (P10). “Reuniões, encontros e conversas com colegas mais experientes seriam as formas mais eficazes de ampliação do conhecimento” (P4).

[...] são ótimas oportunidades para o compartilhamento de experiências e situações ocorridas nos *campi*, [...] para compartilhamento entre todos os membros do sistema [...] (P2).

A subseção seguinte apresenta as ferramentas de GC identificadas no SiBI/IFSC.

#### **4.2.6 Ferramentas de GC no SiBI/IFSC**

Sendo as ferramentas aquelas que suportam a execução das práticas, e que por vezes se confundem com as próprias práticas, lista-se no Quadro 18 as que foram mencionadas pelos respondentes e que dão suporte às práticas do SiBI/IFSC. As respostas foram obtidas por meio

---

<sup>152</sup> Portaria IFSC n.775, de 16 de abril de 2014.

da questão E da entrevista e no decorrer das outras questões da entrevista e da comunidade.

Quadro 18 - Ferramentas de GC no SiBI/IFSC

(continua)

Ferramentas de GC no SiBI	Definição/Contexto de aplicação
Telefone	Ferramenta síncrona utilizada na maioria das vezes para sanar dúvidas de imediato.
<i>WhatsApp</i>	De acordo com Amante e Petri (2017), o IFSC utiliza chats não institucionalizados, o que inclui o <i>WhatsApp</i> . O SiBI/IFSC possui um grupo no aplicativo direcionado para os bibliotecários. É muito usado para esclarecimentos do dia a dia e para compartilhamento de experiências.
E-mail/listas de discussão	Segundo Woszezenski, et.al (2012), o IFSC possui um serviço de e-mails institucional via <i>Webmail</i> , que conta com diversas listas de e-mail que organizam os grupos de interesse em determinados assuntos. O SiBI/IFSC possui uma lista técnica que se mistura muitas vezes com a gestão, onde participam os bibliotecários ( <a href="mailto:bibliotecariosifsc@googlegroups.com">bibliotecariosifsc@googlegroups.com</a> ) e outra lista mais geral, das bibliotecas ( <a href="mailto:bibliotecas@listas.ifsc.edu.br">bibliotecas@listas.ifsc.edu.br</a> ), que envolvem todos os servidores (C).
Videoconferências/ Webconferências	O IFSC utiliza videoconferência para realizar reuniões que não podem ser realizadas de forma presencial. Cabe ressaltar que a utilização desta ferramenta vem sendo bastante incentivada pela Instituição devido aos cortes orçamentários e pelo fato do IFSC possuir <i>campi</i> espalhados por todo o estado. A instituição utiliza também a Conferência Web que é um serviço de comunicação e colaboração da RNP que promove encontros virtuais entre dois ou mais participantes (AMANTE; PETRI, 2017, p. 14). Segundo o Coordenador, o grupo já fez uso em alguns momentos do <i>Hangout</i> como alternativa, devido os recursos formais não funcionarem adequadamente.
Intranet/Internet	Vide Quadro 17 da subseção 4.2.5. Considerada pelo Coordenador uma ferramenta importante para obtenção de informações e conhecimentos, tanto no espaço das bibliotecas quanto das outras áreas.
Sophia	Atual Sistema de Gerenciamento de Acervo das bibliotecas do SiBI/IFSC. De acordo com o Coordenador, [...] <i>onde a gente consegue obter conhecimento, informações, dados de toda nossa rede, e trocas interessantes. [...] a gente faz contato com a empresa que desenvolve, a PrimaSoft, e eles trazem algumas soluções que [...] a gente desconhecida do próprio software ou alguma coisa que a gente quer desenvolver e a gente não sabe ainda que o Sophia nos possibilita.</i>

(conclusão)

<i>Google Drive</i>	O Coordenador informa que a ferramenta é bastante utilizada na elaboração de documentos e em outras atividades, como exemplo: na organização do Fórum de Bibliotecas, com exposição das ideias para o evento, das tarefas a serem executadas, etc.
---------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

As ferramentas resultantes da pesquisa foram copiadas para a ferramenta *Wordle*<sup>153</sup> na frequência com que foram citadas pelos respondentes, formando assim uma “nuvem de palavras” conforme ilustração a seguir:

Figura 27 - Ferramentas de GC em nuvem



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A ferramenta mais citada (33) foi o e-mail/listas de discussão. A interação, o compartilhamento de conhecimentos entre os servidores do SiBI/IFSC acontece predominantemente pelo e-mail institucional e listas de discussão. As falas reforçam isso: “Troca de experiências por e-mail são as mais frequentes [...]” (P9).

<sup>153</sup> *Wordle* permite a visualização das palavras em tamanho proporcional à frequência em que as mesmas aparecem no texto fonte, bem como ajustá-las em cores e *layouts* diferenciados. Disponível gratuitamente em: <http://www.wordle.net/>. Acesso em: 30 de dezembro de 2017.

A maior parte do conhecimento acredito que venha através de emails, repassados pelos colegas, sendo o meio mais eficiente atualmente, na minha opinião (P4).

Outro local onde circula parte do conhecimento produzido é por e-mail, onde os colegas compartilham seus saberes referente a alguma dúvida ou problema que aparece (P11).

Essa interação via meios eletrônicos também predomina nos Sistemas de Bibliotecas catarinenses estudados por Faqueti, et al. (2015).

A segunda mais mencionada (15) foi o aplicativo *WhatsApp*, onde os bibliotecários possuem um grupo em que a interação é frequente. Os respondentes acreditam que ocorre compartilhamento de conhecimentos e experiências nesse ambiente, como se observa nos comentários: “No grupo criado no *whatsapp* também identifiquei que ocorre em algumas situações compartilhamento do conhecimento” (P11). “Tiro dúvidas também através do grupo criado no *whatsapp* considerando a rapidez dessa ferramenta” (P3).

O fluxo de mensagens instantâneas é grande e nem todas as mensagens são relevantes, o que pode resultar na perda de informações e conhecimentos importantes. Essas desvantagens da ferramenta foram comentadas por alguns servidores:

[...] mas eu acho que o *WhatsApp* é muito efêmero, e nem todos conseguem acompanhar, apesar de registrar. Então é, acaba para alguns se perdendo então, mas também é uma forma de se expressar (C).

O conhecimento registrado acaba se misturando com conversas do dia a dia da atuação profissional, ou outros registros fora da atuação biblioteconômica (P10).

Como terceira mais citada aparece a Intranet/Internet (11), enfatizada pelo Coordenador e alguns participantes como uma importante ferramenta para o SiBI/IFSC, como locais de registro e consulta das informações e conhecimentos do SiBI/IFSC.

Na sequência, e pouco mencionada (4), aparece a Videoconferência/Webconferência. Normalmente utilizada como

alternativa caso não seja possível o encontro presencial, para reuniões de GT ou Comissões, dos encontros regionais, reuniões com representantes regionais, para demandas específicas com a coordenação do SiBI, citada como exemplo a Visita de Reconhecimento do MEC, entre outras necessidades que possam surgir.

As ferramentas Telefone (3), Google Drive (2) e Sophia (2) também foram pouco citadas pelos respondentes.

A seção seguinte tratará dos fatores que favorecem e dificultam o os processos de GC nesse contexto.

#### 4.3 FACILITADORES E BARREIRAS NOS PROCESSOS DE GC

As práticas de GC são a ligação entre os processos de GC e os objetivos estratégicos da organização (COMITÉ..., 2004). Conhecer o que favorece e dificulta esses processos, que para Dalkir (2011) envolve a criação e/ou captura, compartilhamento/disseminação, e aquisição/aplicação do conhecimento, contribui para manutenção das práticas existentes ou mesmo para a criação de novas, e conseqüentemente para os objetivos estratégicos. Segundo Dorow (2017, p. 72) “identificar e reconhecer as barreiras ao compartilhamento de conhecimentos pode ser natural na cultura de uma organização, ou não, porém, é algo que pode desempenhar um papel importante no sucesso de uma estratégia de GC”. Ainda, de acordo com a autora, compartilhar conhecimento é uma tarefa difícil, pois depende das motivações, interações, atitudes das pessoas, e é algo complexo porque as barreiras precisam ser superadas para que o processo ocorra.

Esta seção busca apresentar os facilitadores e as barreiras que interferem nos processos de GC, identificados a partir da perspectiva dos participantes da VCoP. As respostas foram obtidas por meio dos Fóruns 2 e 8 da comunidade de prática. O Quadro 19, a seguir, relaciona os facilitadores e barreiras com a frequência com que foram citadas e os agrupa em fatores individuais, organizacionais e tecnológicos.

Quadro 19 - Facilitadores e Barreiras nos processos de GC (continua)

Facilitadores	Barreiras
<b>Fatores individuais</b>	
Pessoas/Personalidade (1)	Pessoas/Personalidade (6)
Interação/Amizade com colegas (10)	Falta de interação com colegas (4)

(conclusão)

-----	Falta de interesse e motivação dos servidores (3)
Tempo (1)	Tempo (1)
<b>Fatores organizacionais</b>	
Oportunidades com encontros e reuniões (4)	Poucas oportunidades com encontros e reuniões (2)
Incentivo à qualificação e capacitação (2)	Falta de política de capacitação para TAEs (1)
Estrutura do SiBI (2)	Restrição orçamentária (9)
Conhecimentos registrados (2)	Número insuficiente de servidores (7)
Liberdade de atuação (1)	Dispersão geográfica das bibliotecas (4)
-----	Burocracia (2)
<b>Fatores tecnológicos</b>	
TICs (11)	TICs (1)
Intranet (2)	Intranet (4)
E-mails/Listas de discussão (2)	-----

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com relação aos **fatores individuais**, a personalidade das pessoas foi apontada como barreira, dificultando o compartilhamento de conhecimentos e experiências, como verifica-se nas falas: “Podem ser mais reservadas, outras já mais comunicativas” (P1). “[...] pois cada pessoa tem suas características, tendo algumas muito mais dificuldades que outras na interação com outras pessoas” (P4).

A questão pessoal, no que diz respeito à personalidade e timidez, também é fator relevante, pois podem dificultar o compartilhamento de conhecimento e experiências (P2).

No entanto, um participante a vê como barreira e como facilitador ao mesmo tempo justificando que depende de questões pessoais e do ambiente de trabalho, e que cabe à gestão melhorar esse cenário (P7).

Já a interação/amizade com os colegas é um fator favorável significativo, como se observa nos comentários: “[...] o coleguismo e a amizade entre os servidores também facilitam a troca de experiências” (P6). “[...] a consulta com colegas, que estão sempre dispostos a ajudar” (P4).

Facilita também e muito o bom relacionamento entre colegas [...], principalmente o relacionamento dentro do ambiente do trabalho

com os servidores do setor. Acredito que tudo depende das pessoas (P10).

Destaco a boa articulação do grupo de bibliotecários através da lista de discussão e nos encontros presenciais que costumam resultar avanços na consolidação e formalização de conhecimentos necessários para atuação profissional em rede (P3).

Isso reforça a fala do Coordenador sobre a forte interação que existe entre os servidores, principalmente entre os bibliotecários; e corrobora com a prática “Trocas de experiências/Assistência entre os pares” que foi destaque no quadrante da Socialização. Um dos participantes destacou a necessidade de interação devido à alta rotatividade de servidores em seu campus. Entretanto, outros respondentes mencionaram a falta de interação, de interesse e motivação por parte dos servidores como questões desfavoráveis, conforme segue: “[...] acabam se isolando do grupo e evitam um envolvimento maior” (P3). “A falta de interesse dos servidores pelos assuntos que dizem respeito à biblioteca” (P5). “Falta de interesse pelo trabalho que realiza e consequentemente da busca por novos conhecimentos para aperfeiçoar-se” (P11).

Araújo, Pereira e Oliveira (2010) perceberam que a quantidade e a localização das bibliotecas do SiBI/UFPR comprometem a comunicação entre os servidores, e alguns acabam se isolando em seus ambientes de trabalho.

O tempo foi lembrado tanto como barreira quanto facilitador, por participantes distintos, conforme segue:

Acredito que o tempo é um grande limitador, apesar da existência dos recursos assíncronos, pois não permite, muitas vezes, que o processo aconteça durante o expediente de trabalho, sendo necessário despender tempos extras para tal (P9).

Considero que temos em alguns momentos disponibilidade de tempo, existência de recursos tecnológicos e servidores com experiência e conhecimento, que facilitam a socialização (P11).

No que tange aos **fatores organizacionais**, quatro participantes citaram as oportunidades para encontros e reuniões como favoráveis, no



entanto dois consideram que essas oportunidades inexistem ou são escassas pelo(s) motivo(s):

Gostaria de chamar atenção ao fato de que em alguns momentos, não conseguimos viabilizar encontros/reuniões para troca de conhecimento e experiências por falta de pessoal nas bibliotecas (P3).

Porém, muitas vezes esse contato não acontece em função do desencontro de horários de trabalho em função da pequena quantidade de pessoas atuando em nossas bibliotecas (P9).

Dois participantes destacaram o incentivo à qualificação e à capacitação, já o participante P3 expôs sobre a ausência de uma política de capacitação na instituição para os TAE como existe para os docentes.

Poucos servidores mencionaram como facilitadores os seguintes fatores organizacionais: a existência do SiBI e a forma como está constituído atualmente; a utilização dos conhecimentos registrados/formalizados; e a liberdade de atuação profissional.

Como barreiras, a restrição orçamentária foi bastante citada pelos participantes, o que inviabiliza a participação dos servidores das bibliotecas em eventos, fóruns, cursos de formação continuada, entre outras atividades. Outro fator organizacional bastante comentado foi o número insuficiente de servidores nas bibliotecas do Sistema, o que também compromete a educação continuada desses servidores, como se constata em algumas falas: “[...] dificultando a saída para capacitação e afastamentos integrais para pós-graduação” (P2).

[a restrição orçamentária e o quantitativo de servidores] inviabilizam a participação em eventos, fóruns, cursos de formação continuada ou qualquer outra situação que envolva gasto financeiro e a ausência temporária do servidor na instituição (P5).

A questão da equipe reduzida ficou evidenciada, o que acaba comprometendo também o trabalho em rede pois é necessário priorizar as demandas do campus, como mencionado por alguns respondentes em outras questões. Em seu estudo com bibliotecas universitárias federais brasileiras, Carvalho (2004) constatou a escassez de recursos humanos, o pouco investimento na biblioteca e a ausência de política pública para

o setor, como os fatores que mais dificultam o processo de socialização do conhecimento.

Outras barreiras que foram apontadas: a dispersão geográfica das bibliotecas, citada por quatro servidores, e a burocracia, que de acordo com o respondente dificulta a comunicação e deixa o ambiente mais rígido (P7).

Em se tratando dos **fatores tecnológicos**, as TICs de um modo geral facilitam os processos de GC, e um respondente as indicaram como barreiras no sentido de desconhecimento na utilização dos recursos e ferramentas tecnológicas (P11).

A Intranet é considerada pelo grupo como uma prática/ferramenta relevante, no entanto foi citada por quatro participantes como um fator tecnológico que dificulta os processos em virtude de os registros não serem facilmente localizados em sua estrutura atual.

Confirmando o e-mail e as listas de discussão como ferramentas significativas para o SiBI, também foram consideradas como facilitadoras, com destaque para a lista técnica dos bibliotecários, por um dos respondentes.

É perceptível que os facilitadores e as barreiras elencados estão mais relacionados ao processo de compartilhamento/disseminação de conhecimentos e experiências entre os profissionais do SiBI/IFSC.

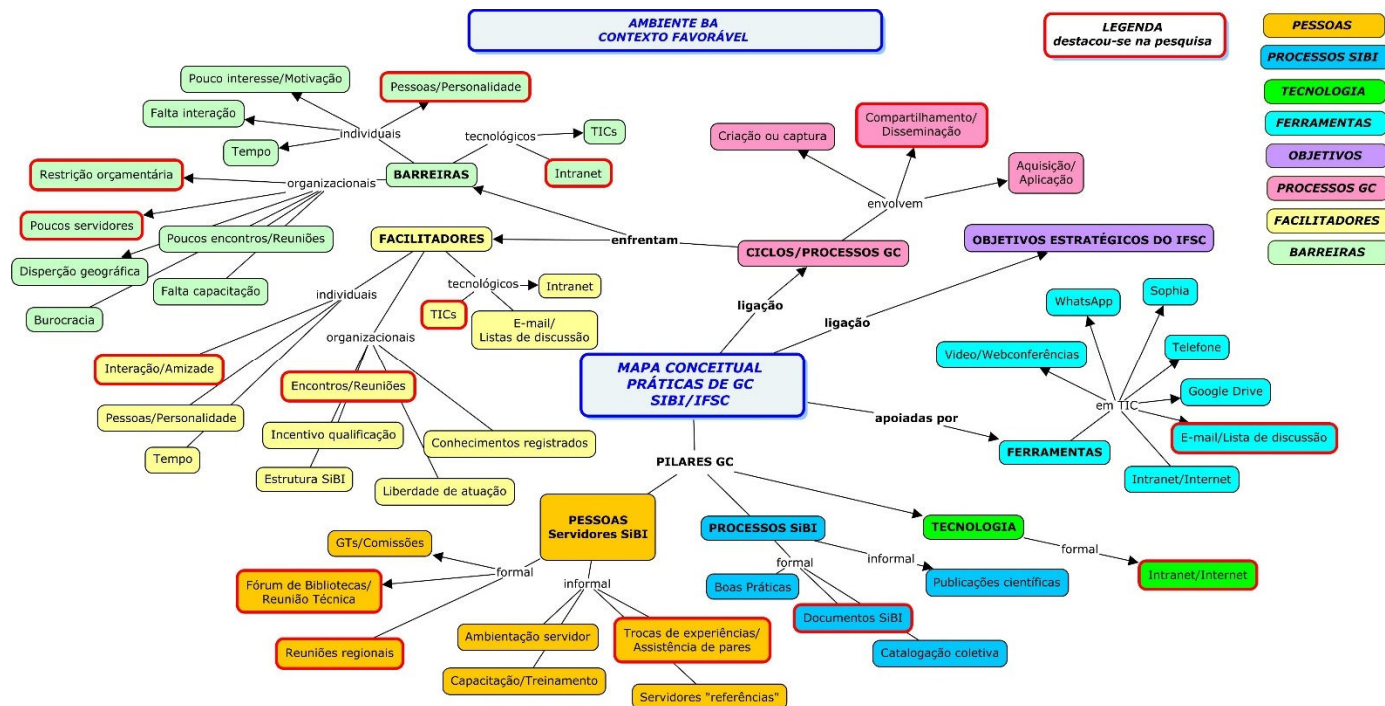
Para auxiliar nesse sentido, a instituição busca estimular a criação, aplicação, compartilhamento e armazenamento de informações e conhecimentos estratégicos relevantes, conforme consta no PDI do IFSC. No entanto, a Coordenação do SiBI/IFSC considera que a GC na instituição é ainda muito incipiente, estando mais atrelada as atribuições da DGC. As áreas e os setores da instituição, incluindo as bibliotecas, ainda não visualizam a temática no cotidiano conforme o documento supracitado prevê.

Por meio do *software Cmap Tools*<sup>154</sup>, elaborou-se um mapa conceitual (FIGURA 28) com o objetivo de organizar e representar visualmente os itens que foram verificados e analisados nesta pesquisa:

---

<sup>154</sup> Ferramenta para elaboração de mapa conceitual, disponível gratuitamente na Internet em <https://cmaptools.softonic.com.br/>.

Figura 28 - Mapa conceitual Práticas de GC no SiBI/IFSC



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

*[...] é um pontapé inicial, mas é um pontapé muito importante para o futuro do SiBI, para que a gente amadureça mais enquanto sistema de bibliotecas.*  
(COORDENADOR DO SIBI/IFSC, 2017)

Diante do exposto, esta pesquisa intencionou responder à seguinte questão: **Como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aperfeiçoar a gestão das bibliotecas integradas em uma organização intensiva em conhecimento?**

Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

O **primeiro** foi levantar as ações, planejamentos e diretrizes do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. Este objetivo foi atendido com base na análise documental, sendo apresentado no decorrer do texto, especialmente junto à contextualização, e estando relacionado às práticas identificadas. Conforme mencionado, as práticas de GC precisam estar alinhadas com as estratégias da organização, e para conhecê-las foram consultados diferentes documentos da instituição, e principalmente do Sistema. O SiBI/IFSC possui um Regulamento único bem delimitado, assim como outros documentos norteadores de suas atividades e processos como normas para empréstimos e cobrança de multas, Política de Desenvolvimento de Coleções, Manual de Catalogação, relatórios e portarias. O planejamento de ações conjuntas é algo previsto em Minuta (INSTITUTO..., 2017d), no entanto, ainda é aguardada sua aprovação pelas instâncias superiores do IFSC. O PDI (INSTITUTO..., 2017a) estabelece diretrizes para as bibliotecas garantindo infraestrutura mínima para atender a oferta de cursos e vagas.

Das doze práticas de GC identificadas no SiBI/IFSC, sete delas são formais, que são: “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”, “Reuniões Regionais”, “GTs/Comissões”, “Boas Práticas”, “Documentos SiBI”, “Intranet/Internet”, e “Catalogação Coletiva”. No entanto, as demais práticas são atividades que acontecem de maneira informal, ou seja, não documentadas.

Outra questão percebida foi que o SiBI/IFSC não possui um modelo de GC implantado, como o IFSC também não. As iniciativas existem, os objetivos estratégicos da organização estão direcionados

para esse caminho, mas as práticas ainda acontecem de forma isolada. A GC está mais atrelada às atribuições da Diretoria responsável, não envolvendo efetivamente todas as áreas e setores da instituição. Para acontecer, a GC precisa fazer parte do cotidiano de todos os servidores.

A ausência de um modelo na instituição não impede o estudo e o desenvolvimento de um modelo para o Sistema de Bibliotecas. Segundo Castro (2005, p. 141), nas instituições que não possuem, “a biblioteca universitária pode tanto fomentar como ser o embrião para o gerenciamento e o desenvolvimento das práticas de GC”.

O **segundo objetivo** foi identificar práticas e ferramentas de gestão do conhecimento desenvolvidas nas bibliotecas integradas do IFSC e analisá-las com base no Modelo SECI. As práticas foram identificadas e enquadradas dentro do Modelo de Takeuchi e Nonaka, que parte do pressuposto que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, formando quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Referente ao processo de **Socialização** do conhecimento, o que predomina no SiBI/IFSC é o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores, assim como a busca por esclarecimentos para as questões cotidianas – “Trocas de experiências/Assistências entre os pares”. As práticas “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”, as “Reuniões Regionais”, “Servidores referências”, “Ambientação”, e “Capacitação/Treinamento” também foram lembradas como momentos de troca de experiências de um servidor com outro.

As práticas que se destacaram no modo **Externalização**, ou seja, que estimulam a explicitação do conhecimento por meio do diálogo e da reflexão coletiva foram o “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica” e as “Reuniões Regionais”. Os “GT/Comissões”, “Documentos SiBI”, “Boas Práticas”, e “Publicações Científicas”, também foram apontadas como práticas que oportunizam esse diálogo coletivo e de explicitação do conhecimento.

Paralelo a isso, o processo de compartilhamento de conhecimentos explícitos que pode resultar em novos conhecimentos representa o modo **Combinação**, e para o SiBI/IFSC a prática que prevaleceu foi a “Intranet/Internet”. A Intranet e o Portal do IFSC são os meios onde os conhecimentos registrados do Sistema são

disponibilizados e partilhados com todos os servidores, servindo de fonte para a criação de novos conhecimentos. A “Intranet/Internet” também foi considerada uma ferramenta importante que dá suporte às atividades do SiBI. Fazem parte igualmente desse quadrante os “Documentos do SiBI”, o “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica” e as “Reuniões Regionais”.

Já a prática que se destacou no modo **Internalização** foi “Documentos do SiBI”. As formas de explicitação e registro do conhecimento também podem ser consideradas como práticas de GC (MATTERA, 2014). Como formas de adquirir e ampliar os conhecimentos necessários para atuação nas bibliotecas, internalizando novas formas de conduzir o trabalho, aprendendo com a prática, também estão inclusas o “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica”, as “Publicações científicas”, as “Reuniões Regionais”, e a “Capacitação/Treinamento”.

Importante ressaltar que o “Fórum de Bibliotecas/Reunião Técnica” e as “Reuniões Regionais” apareceram nos quatro quadrantes do Modelo, o que confirma a importância dessas práticas para a rede de bibliotecas.

No SiBI/IFSC foi observado que se desenvolvem mais práticas nos modos Externalização e Socialização. Isso demonstra que nesse Sistema acontecem mais processos de mobilização de conhecimentos de tácito para explícito, como também de tácito para tácito. O Sistema vem desenvolvendo mais práticas de GC, um total de 12, do que a instituição ao qual está vinculada, que na literatura foram identificadas oito práticas.

Buscou-se também classificá-las segundo a tipologia PPT. As práticas que envolvem “Pessoas” têm sido as mais valorizadas no SiBI, corroborando com a teoria que é o componente mais importante, pois a GC só é possível com a participação das pessoas.

As ferramentas que suportam a execução das práticas de GC do SiBI/IFSC são, por ordem de relevância: E-mail/listas de discussão, *WhatsApp*, Intranet/Internet, Video/Webconferência, Telefone, *Google Drive*, e Sophia. A ferramenta que predomina no Sistema é o e-mail/listas de discussão.

O **terceiro** e último objetivo foi sistematizar os facilitadores e barreiras nos processos de GC, pelo ponto de vista dos profissionais das bibliotecas.

Conhecer o que favorece e dificulta esses processos contribui para manutenção das práticas existentes ou mesmo para a criação de novas, e conseqüentemente para os objetivos estratégicos. É necessário minimizar as barreiras que impedem o desenvolvimento dessas práticas.

A interação e a amizade entre os servidores; os encontros e reuniões; e as TIC são os principais fatores que facilitam esse processo no SiBI/IFSC. Já as barreiras que dificultam ou impedem esse processo no Sistema, destacam-se: a restrição orçamentária; equipe reduzida; a personalidade das pessoas; e a forma como os registros estão disponibilizados na Intranet. Ambos estão mais relacionados ao processo de compartilhamento/disseminação de conhecimentos e experiências entre os profissionais do SiBI/IFSC.

E finalmente, como objetivo principal da pesquisa, **investigar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas em uma organização intensiva em conhecimento.**

É possível inferir que o Sistema estudado vem se desenvolvendo com a realização das práticas identificadas, por meio da interação e do diálogo, do compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os servidores, do registro de conhecimentos internos. O desenvolvimento dessas práticas vem beneficiando o Sistema com o aumento da comunicação entre as bibliotecas e seus servidores, com uma base de documentos norteadores, com a padronização de procedimentos, com a disponibilização de informações e conhecimentos na Intranet e na Internet relevantes para o grupo, com a redução dos obstáculos inerentes à separação geográfica, com a valorização do próprio Sistema e suas equipes. Conseqüentemente, isso se reflete na qualidade dos serviços oferecidos e do atendimento, beneficiando diretamente a comunidade acadêmica.

A comunidade de prática foi utilizada neste estudo como método de pesquisa, mas ela pode ser implantada como uma nova prática no Sistema pois foi bem aceita pelos participantes e valorizada pelo Coordenador. Inclusive, durante a aplicação da mesma, alguns participantes chegaram a sugerir temas a serem trabalhados na comunidade. Isso demonstrou uma boa aceitação da técnica, que foi reforçada pelo retorno positivo de alguns participantes parabenizando a pesquisadora pelo estudo, e reconhecendo a importância do tema para o grupo. Destacam-se aqui alguns trechos da fala do Coordenador:



[...] teu trabalho, assim, está trazendo para a gente enquanto SIBI um despertar nesse assunto, um despertar muito importante.

Eu acho que isso fortalece o nosso sistema de bibliotecas, dá uma visibilidade muito grande também dessa união para dentro da instituição, e fora a gente é reconhecido por outros sistemas de bibliotecas ou outras instituições que ainda não conseguiram.

Os participantes da pesquisa são servidores das bibliotecas com alto nível de escolaridade, considerada uma das características de organizações intensivas em conhecimento. A maioria possui o cargo de bibliotecário e atua na instituição há mais de quatro anos.

Assim, a pesquisa atingiu seu propósito, além disso, permitiu identificar as melhores práticas de GC desenvolvidas no SiBI/IFSC que atuam na melhoria da gestão dessas bibliotecas, sensibilizar o grupo a respeito do tema e estimular a manutenção ou mesmo a criação de práticas de GC no SiBI/IFSC, como exemplo a comunidade de prática. Pode ser considerado um primeiro e importante passo para as bibliotecas do IFSC e um estímulo para novos estudos sobre a temática.

Apresentaram-se algumas **limitações**, o que é natural em pesquisas, como o fato de ser um estudo de caso - apenas o IFSC - e a análise ter sido feita por um único pesquisador, portanto, seus resultados não podem ser generalizados.

Além disso, a complexidade do tema e sua diversidade conceitual podem ter gerado algumas dúvidas entre os respondentes, mesmo com as explicações prévias, como a distinção entre os conceitos que envolvem a GC, e a compreensão do modelo utilizado.

Como os participantes da comunidade virtual de prática tinham acesso ao que os demais participantes escreviam, as respostas podem ter sofrido alguma influência, gerando interações complementares, de concordância ou de discordância. Entretanto, essa construção coletiva é uma das características da comunidade de prática.

## 5.1 SUGESTÕES/TRABALHOS FUTUROS

Considerando os resultados desta pesquisa e as suas limitações, apresenta-se algumas sugestões ao Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC, e de trabalhos futuros. Com relação às sugestões ao SiBI/IFSC, seguem:

- a) Consolidar as práticas de GC identificadas e institucionalizar as informais;
- b) Implementar a comunidade virtual de prática, aproveitando a ferramenta disponível na instituição, e outras práticas descritas no referencial teórico;
- c) Criar um GT/Comissão para estudos sobre o tema, e de implantação de um programa de GC no SiBI, com base em modelos já existentes, como o Modelo GC@BU;
- d) Estabelecer o planejamento estratégico próprio do SiBI/IFSC, definindo sua missão, visão e valores;
- e) Estimular a participação de mais servidores em atividades ligadas ao compartilhamento de experiências e de conhecimentos;
- f) Mapear as competências dos profissionais das bibliotecas;
- g) Acompanhar as discussões a respeito da tipologia das bibliotecas dos Institutos Federais;
- h) Consolidar os fatores que favorecem os processos de compartilhamento do conhecimento e criar estratégias e/ou projetos que ajudem a minimizar as barreiras identificadas.

Para trabalhos futuros, sugerem-se pesquisas semelhantes em outros sistemas de bibliotecas, a ampliação do recorte temporal da comunidade de prática ou utilização de outra(s) técnica(s) de pesquisa, o mapeamento das práticas de GC das bibliotecas da RFEPCT e a proposta de um modelo de GC para as bibliotecas da RFEPCT.

## REFERÊNCIAS

ALARCON, Dafne Fonseca; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância**: práticas para o sucesso. São Paulo: Pimenta Cultural, 2015. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/PimentaCultural/ebook-gesto-do-conhecimento-na-educao-a-distncia-prticas-para-o-sucesso>>. Acesso em: 20 ago. 2016

ALMEIDA, Jobson Louis Santos de; SANTOS, Edgryce Bezerra dos; ANDRADE, Daniel Everson da Silva. A biblioteca na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: propositura conceitual e identitária. In: **Gestão pública**: a visão dos técnicos administrativos em educação das Universidades Públicas e Institutos Federais - GPTAE, São Carlos, SP: Pedro e João Editores, 2016. v.3, Cap.8. Disponível em: <<http://repositorio.cbc.ufms.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3279/1/3%C2%BA%20volume%20da%20Colet%C3%A2nea%20GPTAE%2016.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2017.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVES, João Bosco da Mota. **Teoria geral de sistemas**: em busca da interdisciplinaridade. Florianópolis: Instituto Stela, 2012.

AMANTE, Claudio José; PETRI, Cristiele Aparecida. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento e inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 7, 2017, Argentina. **Anais...**, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181200>>. Acesso em: 28 de novembro de 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

ARAÚJO, Paula Carina de; PEREIRA, Suzana Zulpo; OLIVEIRA, Maria Emília Pecktor de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 244-259, 2010. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>>. Acesso em: 10 fev. 2017.

ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: facilitators' guide**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2009. Disponível em: <[http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39\\_APO-KM-FG.htm](http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm)>. Acesso em: 10 maio 2017.

BALAGUÉ, Núria; DÜREN, Petra; SAARTI, Jarmo. Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. **Library Management**, v. 37, n. 4/5, p. 182 – 194, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/LM-12-2015-0068>>. Acesso em: 20 out. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27263&Itemid=406](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27263&Itemid=406)>. Acesso em: 10 mar. 2017.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em: 10 out. 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: Ipea,

2004. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4602](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4602)>. Acesso em: 10 out. 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira, et.al. **A gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em:

<[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682)>. Acesso em: 10 out. 2016.

BECKER, Caroline da Rosa Ferreira; FAQUETI, Marouva Fallgatter.

**Panorama das bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: um olhar sobre a gestão.**

Blumenau: IFC, 2015.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; SILVA, Danielli Santos da. Gestão do conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: Reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 5-27, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p5>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

BEM, Roberta Moraes de. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BEM, Roberta Moraes de; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.18, n.1, p.736-751, jan./jun., 2013. Disponível em: <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_f5b01e099e\\_0000011982.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_f5b01e099e_0000011982.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

BEM, Roberta Moraes de; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 69-97, 2013. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000013489/31eca2c9bf86f60ec7b36456b0163c86>>. Acesso em: 21 out. 2016.

BRASIL. Lei n.12.444, de 24 de maio de 2010. Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do País. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 maio 2010. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10.out. 2017.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. São Paulo: Zahar, 2003. v.1.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento**: da Enciclopédia à Wikipédia. São Paulo: Zahar, 2012. v.2.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de (Org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói, RJ: Intertexto, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. San Pablo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CASTILLO, Lucio Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Conceitos importantes na gestão do conhecimento e a taxonomia do conhecimento. Disponível em: <[http://www.academia.edu/3023400/CONCEITOS\\_IMPORTANTES\\_NA\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_EA\\_TAXONOMIA\\_DO\\_CONHECIMENTO](http://www.academia.edu/3023400/CONCEITOS_IMPORTANTES_NA_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO_EA_TAXONOMIA_DO_CONHECIMENTO)>. Acesso em: 16 jul. 2017.

CASTRO, Gardênia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 160f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CASTRO, Gardênia de; COSTA, Marília Damiani. Gestão do conhecimento em bibliotecas no Brasil: um mapeamento temático com base na literatura técnico-científica. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 18, Belo Horizonte. **Anais...**, 2014. Disponível em: <[https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn\\_20\\_bu\\_14/sn\\_20\\_bu\\_14/paper/view/534](https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/trabalhos/index.php/sn_20_bu_14/sn_20_bu_14/paper/view/534)>. Acesso em: 20 nov. 2016.

CHE RUSULI, Muhamad Saufi; TASMIN, Rosmaini; TAKALA, Josu. The impact of structural approach on knowledge management practice (KMP) at Malaysian University Libraries. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6, n. 10, p. 122-128, 2012.

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.

COMISSÃO BRASILEIRA DE BIBLIOTECAS DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA. Grupo de Trabalho 07: gestão de bibliotecas e de pessoas (GT07). **Dados sobre Sistemas de Bibliotecas instituídos na RFEPCT**: atualização 2017. Responsáveis pela coleta e organização dos dados: Fernanda Imaculada Faria e Marouva Fallgatter Faqueti. Disponível em: <[http://www.cbbionline.org/uploads/8/4/3/3/8433852/rela%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_sibis\\_2017.pdf](http://www.cbbionline.org/uploads/8/4/3/3/8433852/rela%C3%A7%C3%A3o_de_sibis_2017.pdf)> . Acesso em: 05 dez. 2017.

COMITÉ EUROPEÉN DE NORMALISATION (CEN). **European guide to good practice in knowledge management**: Part 1 - 5. Brussels: European Committee for Standardization, 2004.

CONSONI, Deizi Paula Giusti. **Competências empreendedoras**: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento. 2016. 256f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

COOMBS, Rod; HULL, Richard; PELTU, Malcolm. Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. **CRIC Working Paper** n° 6. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition, 1998.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Diagnóstico para aplicação de gestão do conhecimento em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C.D. (Orgs.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande, RS: Ed. FURG, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. 2. ed. MIT Press: Cambridge, 2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque 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: Elsevier, 2003.

DÁVILA, Guillermo Antonio, et. al. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2014. Disponível em: <<http://stat.entrever.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2792>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; DA VIÁ, Sarah Chucid. **Metodologia científica**: pesquisa empírica em ciências humanas. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DOROW, Patrícia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DUDZIAKI, Elizabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12, 2002, Recife. **Anais...** Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth\\_Dudziak/publication/260096260\\_GESTAO\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_EM\\_BIBLIOTECAS\\_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth_Dudziak/publication/260096260_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_EM_BIBLIOTECAS_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf)> Acesso em: 06 nov. 2016.



FAQUETI, Marouva Fallgatter. Sistemas de bibliotecas: uma análise a partir de seus regimentos. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, set./dez. 2017. Disponível em: <<http://doi.org/10.20396/rdbci.v15i3.8646300>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

FAQUETI, Marouva Fallgatter; et al. Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições federais de ensino de Santa Catarina. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 20, n. 3, p. 567-583, 2015. Disponível em: <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_b4fb1d5cf\\_f\\_0000019411.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_b4fb1d5cf_f_0000019411.pdf)>. Acesso em: 26 nov. 2016.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECAS E INSTITUIÇÕES (IFLA). **Acesso e oportunidade para todos**: como as bibliotecas contribuem para a agenda de 2030 das Nações Unidas. [2015]. Tradução: FEBAB - Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários e Instituições. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/febab201603/wp-content/uploads/2017/02/IFLA-Acesso-e-oportunidade-para-todos.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2017.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira, et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Gestão do conhecimento organizacional**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2010.

FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark W. **Key issues in the new knowledge management**. Burlington, MA: KMCI Press/Butterworth Heinemann, 2003.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Aumente a qualidade e quantidade de suas publicações científicas**: manual para elaboração de projetos e artigos científicos. Curitiba: CRV, 2013.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Engenharia da integração do capital**

**intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições.** 2012. 332 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

FREIRE, Patrícia de Sá, et al. Ferramentas de avaliação de gestão do conhecimento: um estudo bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 2, n. 3, p. 15-38, 2013. Disponível em:  
<<http://stat.entrever.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322>>. Acesso em: 20 maio 2016.

FREIRE, Patrícia de Sá; SPANHOL, Fernando José. O conhecimento organizacional: produto ou processo?. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 3-21, 2014. Disponível em:  
<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800997>> .Acesso em: 20 maio 2016.

FRESNEDA, Paulo Sergio Vilches, et.al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o Método Organizational Knowledge Assessment (OKA). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2, 2009, Brasília. **Anais...**Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em:  
<<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/268>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNECCO JUNIOR, Lenio, et.al. Métodos e técnicas de Gestão do Conhecimento: comunidades de prática. **Tourism & Management Studies**, v. 4, p. 1282-1294, 2013. Disponível em:  
<<http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877018.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

GUIZALBERTH, Alex Gomes. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas:** a experiência do Sistema de Bibliotecas do UNILESTEMG - SBU. 2003. 109f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

HESSEN, Johannes. **Teoria do conhecimento**. 3.ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. rev. Florianópolis, 2017a. Disponível em: <<http://pdi.ifsc.edu.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). **Portal do IFSC**. Florianópolis, 2017b. Disponível em: <[www.ifsc.edu.br/](http://www.ifsc.edu.br/)>. Acesso em: 05 de maio de 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). **Relatório final quadro de referência de TAEs**. Resolução CDP/IFSC n.12, de 27 novembro de 2013. Florianópolis, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Diretoria de Estatística e Informações Acadêmicas (DEIA). **Anuário Estatístico da Pró-Reitoria de Ensino 2017**: ano base 2016. Florianópolis, 2017c. Disponível em: <<http://www.ifsc.edu.br/anuario-estatistico>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. **Manual de catalogação do SiBI/IFSC**: livros e folhetos. Florianópolis, 2014a.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. **Minuta Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC**. Florianópolis, [2017d].

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. **Política de Desenvolvimento de Coleções do SiBI/IFSC**. Florianópolis, 2014b.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. **Regulamento único para o SiBi/IFSC**. Resolução CEPE/IFSC n.165, de 25 outubro de 2011. Florianópolis, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC). Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC. **Relatório Técnico**: atribuições do bibliotecário e do auxiliar de biblioteca. Florianópolis, 2014c.

JAIN, Priti. An empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa. **Library Review**, v.56, n.5, p. 337-392, 2007.

JAIN, Priti. Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centres: a Case of University Libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 12, n. 4, p. 1-13, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1142/S0219649213500342>>. Acesso em: 29 maio. 2017.

LANKES, R. David. **Expect more**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. São Paulo: FEBAB, 2016.

LEE, Chu Keong; FOO, Schubert; GOH, Dion. On the concept and types of knowledge. **Journal of Information & Knowledge Management**, v.5, n.2, p.151-163, 2006.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional - relatório de pesquisa I. **PontodeAcesso**, Revista do Instituto de Ciência da Informação da UFBA, v. 8, p. 80-141, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/12834>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.

**Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. cap. 10, p. [199] - 220.

MAVODZA, Judith; NGULUBE, Patrick. Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. **Library & Information Association of South Africa**, v. 77, n. 1, p. 15-25, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=65123316&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 20 maio. 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 28.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

NADAI, Fernanda Castro de; CALADO, Luiz Roberto. **O conhecimento como recurso estratégico:** caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC), [2005]. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/237354608\\_O\\_conhecimento\\_como\\_recurso\\_estrategico\\_caracterizando\\_uma\\_organizacao\\_intensiva\\_em\\_conhecimento\\_OIC](https://www.researchgate.net/publication/237354608_O_conhecimento_como_recurso_estrategico_caracterizando_uma_organizacao_intensiva_em_conhecimento_OIC)>. Acesso em: 16 nov. 2016.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

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

NONAKA Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 4., p. [91] -117.

NONAKA Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. **Managing flow:** a process theory of the knowledge-based firm. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues, et. al. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 223f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PACHECO, Roberto Carlos dos Santos; FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, Kelly Cristina B. T. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JR., Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. (Org.). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação**. Barueri, SP: Manole, 2011. cap.19, p. [566] -606.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. USA: Doubleday, 1966.

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

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Editora Feevale, 2013.

ROSA, S. B. Prefácio. In: LAPOLLI, Édis Maфра, et.al (Orgs.). **Empreendedorismo em organizações do conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência**. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, Maria Aparecida Brito. **Regulamentação e concepção das bibliotecas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: em busca de sua historicidade e identidade**. 2017. 150f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Centro de

Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. **Library Management**, v. 31, n. 3, p. 198-212, 2010. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros, et.al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008.

SCHMITT, Sabrina Rebelo. **Fatores críticos de sucesso à manutenção de comunidades de prática e suas dimensões de análise**. 2012. 170f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SCHREIBER, Guus, et.al. **Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology**. Cambridge, MA: The MIT press, 2002.

SERVIN, Géraud. ABC of knowledge management. **National Library for Health: Knowledge Management**, n. July, 2005, p. 1-68. Disponível em: <[http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://dgroups.org/file2.axd/79969285-660d-4c8d-a902-894b1ef31cc8/ABC_of_KM.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. rev.e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Andreza Regina Lopes da, et. al. A prática da tutoria no projeto e-nova: uma reflexão a partir dos conceitos de comunidade de prática. **EaD em FOCO**, v. 2, n. 1, 2012.

SILVA, Dirce Maris Nunes da. **A gestão do conhecimento no serviço de tratamento da informação: o caso do SiBi/UFSC**. 2016. 251f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2016.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Conceito-ensaio de gestão do conhecimento**. 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/conceito-ensaio-de-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 07 maio 2017.

SOUSA, Carlos Henrique da Silva; BERNARDINO, Maria Cleide Rodrigues. Gestão do conhecimento no contexto das bibliotecas técnico-acadêmicas. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. esp., p. 31-39, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/147>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SPANHOL, Fernando José. **Critérios de avaliação institucional para polos de educação a distância**. 149 f. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. **Estudos avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Brasília: ABDF, v. 1, p. 73-92, 1982.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. 26.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação**. Araranguá, 2016. Disponível em: <<http://ppgtic.ufsc.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2016.



VALHONDO, Domingo. **Gestión del conocimiento**: del mito a la realidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. In: BLACKMORE, Chris (ed.). **Social learning systems and communities of practice**. London: Springer, 2010. cap. 11.

WENGER, Etienne; SNYDER, Willian. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem organizacional**. Tradução de Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WENGER, Etienne; TRAYNER, Beverly. **Communities of practice**: a brief introduction. 2015. Disponível em: <<http://wenger-trayner.com>>. Acesso em: 10 out. 2017.

WIIG, Karl M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe. **Características de VCoPs que influenciam processos de inovação**: estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 213f. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

WOSZEZENKI, Cristiane Raquel, et al. A gestão do conhecimento nos Institutos Federais do Estado de Santa Catarina. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru, SP. **Anais...** nov. 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/289526953\\_A\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento\\_nos\\_Institutos\\_Federais\\_do\\_Estado\\_de\\_Santa\\_Catarina](https://www.researchgate.net/publication/289526953_A_Gestao_do_Conhecimento_nos_Institutos_Federais_do_Estado_de_Santa_Catarina)>. Acesso em: 03. jun. 2017.

YOUNG, Ronald (Ed.). **Knowledge management tools and techniques manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010. Disponível em: <<http://www.apo->

[tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/](http://tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-tools-and-techniques-manual-pdf-2mb/)>. Acesso em: 10 maio 2017.

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Entrevista

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Unidade Mato Alto – Mato Alto - 88905-120 - Araranguá, SC

Telefone: (048) 3721-6250

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar da pesquisa intitulada *Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento*, como parte integrante da dissertação em elaboração pela mestrandia Michelle Pinheiro, sob a orientação do professor Fernando José Spanhol, Dr. do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGTC/UFSC). Este estudo intenciona verificar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento, para tanto será realizado um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. Assim, de forma a alcançar os objetivos, na fase de levantamento de dados será aplicada uma entrevista semiestruturada, previamente agendada com a coordenação do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC – SiBI/IFSC. A gravação será feita por meio de um aplicativo de celular, podendo causar um certo desconforto com a captura do áudio. No entanto a entrevista só será realizada mediante a assinatura e aceite do(a) Sr. (a) neste termo, impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao Sr. (a). Para participar deste estudo o(a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira e/ou benefícios. Informamos que toda a pesquisa oferece riscos, ainda que mínimos, e existe um risco comum a todas as pesquisas que envolvem seres humanos, que é a quebra de sigilo, pois pode ocorrer de forma involuntária e não intencional. Caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos. Este TCLE está atendendo a resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde - CNS, que trata sobre a Ética de Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP está vinculado ao CNS e tem a função de implementar as normas e diretrizes que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos. Atua conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa – CEP pelas decisões sobre a ética da pesquisa a ser desenvolvida na instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes nas referidas pesquisas fomentando a reflexão em torno da ética na ciência, bem como a atribuição de receber denúncias e requerer a sua apuração.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter meus direitos de:

1. Participação voluntária, não acarretando em qualquer risco e obrigação para o participante;
2. Acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos, benefícios e resultados relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas bastando para isso entrar em contato através do telefone (48) xxxxx-xxxx, e-mail mipinheiro78@gmail.com, ou na Rua xxxxxxxxxxxx, Criciúma/SC;
3. Liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga qualquer prejuízo a mim e a continuidade da pesquisa;

4. Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade;
5. Garantia ao ressarcimento caso haja algum custo para participar da pesquisa;
6. Ser acompanhado e orientado pelo pesquisador, do agendamento à finalização da entrevista;
7. Acessar ao registro de consentimento sempre que solicitado.

Eu,

declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Protocolo de Pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

Eu, **Michelle Pinheiro**, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto ao participante.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEPSH/UFSC – Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos  
Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis, SC  
E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. Tel: 48 3721-6094

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Comunidade virtual de prática

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Unidade Mato Alto – Mato Alto - 88905-120 - Araranguá, SC  
Telefone: (048) 3721-6250

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar da pesquisa intitulada *Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento*, como parte integrante da dissertação em elaboração pela mestranda Michelle Pinheiro, sob a orientação do professor Fernando José Spanhol, Dr. do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGTIC/UFSC). Este estudo intenciona verificar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento, para tanto será realizado um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC. Assim, de forma a alcançar os objetivos, na fase de levantamento de dados será aplicada uma técnica de gestão do conhecimento, a comunidade de prática no ambiente virtual do Sistema Integrado Acadêmico do IFSC – SIGAA, com servidores das bibliotecas do IFSC. A comunidade de prática<sup>155</sup> é “um grupo formado por pessoas que informal e voluntariamente se unem para compartilhar conhecimentos sobre um domínio, e discutem problemas, paixões e interesse sobre ele em interações regulares, visando ao aumento de sua própria competência por meio da aprendizagem situada, ou para resolver problemas vinculados ao domínio, para atingir objetivos da organização”. O participante precisará acessar o ambiente que é integrado com outros sistemas da instituição, como o de recursos humanos (SIGRH), e solicitar participação na Comunidade de Prática das Bibliotecas do IFSC. Após autorização do administrador, o participante precisará acompanhar a comunidade e interagir em um fórum por semana durante dois meses (totalizando 8 respostas), o que exigirá poucos minutos de interação em cada fórum. No entanto a participação na comunidade só será realizada mediante a assinatura e aceite do(a) Sr. (a) neste termo, impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao Sr. (a). Para participar deste estudo o(a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira e/ou benefícios. Informamos que toda a pesquisa oferece riscos, ainda que mínimos, e existe um risco comum a todas as pesquisas que envolvem seres humanos, que é a quebra de sigilo, pois pode ocorrer de forma involuntária e não intencional. Neste caso, também pode haver um cansaço, aborrecimento ou mesmo um certo desconforto ao responder os fóruns, que podem ser lidos pelos demais participantes da comunidade. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o(a) Sr. (a) tem assegurado o direito à indenização. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos. Este TCLE está atendendo a resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde - CNS, que trata sobre a Ética de Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP está vinculado ao CNS e tem a função de implementar as normas e diretrizes que regulamentam as pesquisas envolvendo seres humanos. Atua conjuntamente com

---

<sup>155</sup> WILBERT, J. K. W. **Características de VCoPs que influenciam processos de inovação**: estudo de caso em uma empresa pública brasileira. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Dissertação de Mestrado. Florianópolis, SC, 2015.

uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa – CEP pelas decisões sobre a ética da pesquisa a ser desenvolvida na instituição, de modo a garantir e resguardar a integridade e os direitos dos voluntários participantes nas referidas pesquisas fomentando a reflexão em torno da ética na ciência, bem como a atribuição de receber denúncias e requerer a sua apuração.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter meus direitos de:

1. Participação voluntária, não acarretando em qualquer risco e obrigação para o participante;
2. Acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos, benefícios e resultados relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas bastando para isso entrar em contato através do telefone (48) xxxxx-xxxx, e-mail mipinheiro78@gmail.com, ou na Rua xxxxxxxxxxxx, Criciúma/SC;
3. Liberdade de retirar o consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga qualquer prejuízo a mim e a continuidade da pesquisa;
4. Não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade;
5. Garantia ao ressarcimento caso haja algum custo para participar da pesquisa;
6. Ser acompanhado e orientado na comunidade pelo pesquisador, que também é administrador do ambiente, durante o período avaliativo;
7. Acessar ao registro de consentimento sempre que solicitado.

Eu, \_\_\_\_\_

declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Protocolo de Pesquisa.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Assinatura do Participante

Eu, **Michelle Pinheiro**, declaro que forneci todas as informações referentes ao projeto ao participante.

\_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEPSH/UFSC – Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos  
Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Trindade, Florianópolis, SC  
E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. Tel: 48 3721-6094

## APÊNDICE C – Roteiro da entrevista semiestruturada

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
 Duração: \_\_\_\_\_

### 1 Introdução da entrevista.

Solicitar leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

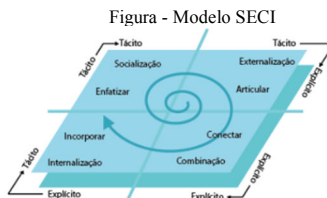
Eu, Michelle Pinheiro, aluna do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e da Comunicação (PPGTIC), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), estou realizando a pesquisa intitulada **Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento**, sob orientação do Prof. Fernando José Spanhol, Dr. O estudo objetiva *verificar como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para aprimorar a gestão das bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento*. A sua entrevista contribuirá na identificação das práticas de gestão do conhecimento desenvolvidas pelo Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC – SIBI/IFSC.

### 2 Explicar a diferença entre dado, informação e conhecimento, segundo Davenport (1998).

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto
Características	Características	Características
- Facilmente estruturado; - Facilmente obtido por máquinas; - Frequentemente quantificado; - Facilmente transferível	- Requer unidade de análise; - Exige consenso em relação ao significado; - Exige necessariamente a mediação humana	- Difícil estruturação; - Difícil captura em máquinas; - Frequentemente tácito; - Difícil transferência

Fonte: Davenport (1998, p.18)<sup>156</sup>

**3 Explicação do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, no qual esta pesquisa está embasada.** Parte do pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento **tácito (subjetivo, pessoal, difícil de formalizar)** e o **explícito (objetivo, registrado, facilmente compartilhado)** formando quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, conforme figura que segue:



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)<sup>157</sup> por Martins Filho (2016, p.67)<sup>158</sup>

<sup>156</sup> DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

#### 4 Questões:

- a) Cite e comente as práticas desenvolvidas no SiBI/IFSC; formais ou informais, presenciais ou virtuais; relacionadas a **socialização** do conhecimento interno<sup>159</sup>, ou seja, *processo de compartilhar experiências diretas, de partilhar um conhecimento tácito com outro, numa relação um para um.*
- b) Cite e comente as práticas desenvolvidas no SiBI/IFSC; formais ou informais, presenciais ou virtuais; relacionadas a **externalização** do conhecimento interno, ou seja, *processo de formalização do conhecimento tácito, que propicia a sua disseminação, numa relação um para muitos, do indivíduo para o grupo, estimulado pelo diálogo e pela reflexão coletiva.*
- c) Cite e comente as práticas desenvolvidas no SiBI/IFSC; formais ou informais, presenciais ou virtuais; relacionadas a **combinação** do conhecimento interno, ou seja, *processo de compartilhamento de conhecimentos explícitos resultando em novos conhecimentos, numa relação muitos para muitos, onde os indivíduos partilham o conhecimento fazendo uso de documentos, reuniões, conversas via ferramentas.*
- d) Cite e comente as práticas desenvolvidas no SiBI/IFSC; formais ou informais, presenciais ou virtuais; relacionadas a **internalização** do conhecimento, ou seja, *processo de mobilização do conhecimento explícito para o tácito, internalizando novas formas de pensar, analisar e de conduzir seu trabalho. Ocorre numa relação muitos para um (organização para o indivíduo), onde o indivíduo aprende fazendo;*
- e) Cite e comente as ferramentas utilizadas pelo SiBI/IFSC que suportam a execução das práticas citadas anteriormente.

#### 5 Conclusão

Abrir para que o entrevistado exponha sua opinião sobre algum aspecto que não foi abordado nos questionamentos anteriores, que gostaria de deixar registrado, e que tenha relação com a temática.

Agradecer a participação.

Pesquisadora: **Michelle Pinheiro**  
E-mail: mipinheiro78@gmail.com

---

<sup>157</sup> NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

<sup>158</sup> MARTINS FILHO, Vilson. **Design thinking e a criação de ativos do conhecimento na atividade docente**. 2016. 310f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

<sup>159</sup> **Conhecimento interno** – dos colaboradores, neste caso dos servidores das bibliotecas.



## APÊNDICE D – Roteiro da comunidade virtual de prática

### 1 Solicitar assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Acompanhar a comunidade e interagir em um fórum por semana durante dois meses (totalizando 8 respostas, conforme cronograma no item 5), o que exigirá poucos minutos de interação em cada fórum.

### 2 Explicar a diferença entre dado, informação e conhecimento, segundo Davenport (1998).

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p>	<p>Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese, contexto</p>
Características	Características	Características
<p>- Facilmente estruturado; - Facilmente obtido por máquinas; - Frequentemente quantificado; - Facilmente transferível</p>	<p>- Requer unidade de análise; - Exige consenso em relação ao significado; - Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>- Difícil estruturação; - Difícil captura em máquinas; - Frequentemente tácito; - Difícil transferência</p>

Fonte: Davenport (1998, p.18)

### 3 Explicação do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, no qual esta pesquisa está embasada.

Parte do pressuposto de que o conhecimento organizacional é criado por meio da interação entre o conhecimento **tácito (subjetivo, pessoal, difícil de formalizar)** e o **explícito (objetivo, registrado, facilmente compartilhado)** formando quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

### 4 Colocar explicação de cada quadrante do Modelo no início de cada Fórum:

- a) *Socialização* do conhecimento interno<sup>160</sup> - *processo de compartilhar experiências, de partilhar um conhecimento tácito com outro, numa relação um para um.*
  - Em que situações você compartilha seu conhecimento, suas experiências com outro servidor da biblioteca, seja do seu ou de outro Campus? Caso a resposta seja negativa, justifique.
  - Na sua visão, o que facilita e o que dificulta o compartilhamento do conhecimento e de experiências entre os servidores das bibliotecas do IFSC?
  
- b) *Externalização* do conhecimento interno - *processo de formalização do conhecimento tácito, que propicia a sua disseminação, numa relação um para muitos.*
  - Você participa quando o SiBi promove atividades como, reuniões, fóruns, grupos de trabalho (GTs), comissões, etc? De quais atividades da rede já participou? Caso a resposta seja negativa, justifique.
  - Você costuma relatar por meio da escrita ou oralmente, o conhecimento acumulado no ambiente de trabalho? Caso positivo, em que momentos o fez?

<sup>160</sup> Conhecimento interno – dos colaboradores, neste caso dos servidores das bibliotecas.

c) *Combinação do conhecimento interno - processo de compartilhamento de conhecimentos explícitos resultando em novos conhecimentos, numa relação muitos para muitos.*

- Você encontra o conhecimento registrado pelos servidores do SiBI/IFSC? Caso positivo, onde encontra?
- Você utiliza os conhecimentos registrados como base para a criação de novos conhecimentos? Comente.

d) *Internalização do conhecimento interno - processo de mobilização do explícito para o tácito, internalizando novas formas de pensar, analisar e de conduzir seu trabalho; numa relação muitos para um.*

- De que forma você adquire e amplia os conhecimentos necessários para sua atuação na biblioteca?
- Quais facilidades e barreiras você encontra na instituição para adquirir e ampliar seus conhecimentos?

**5 Cronograma da comunidade virtual de prática:**

Questões/Fóruns	1º mês				2º mês			
	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana	1ª semana	2ª semana	3ª semana	4ª semana

- Socialização
- Externalização
- Combinação
- Internalização

## APÊNDICE E – Transcrição da entrevista semiestruturada

**QUESTÃO A (Coordenador):** *Vamos ver, a primeira coisa que eu penso é um contato telefônico para tirar dúvidas, que às vezes os colegas conversam por telefone ou até mesmo WhatsApp né, tá muito forte, e-mails direcionados para referências né, colegas que são referências em alguma atividade dentro do sistema de bibliotecas, conversas nos próprios campus entre um servidor e outro, a própria ambientação né, a ambientação de servidor que é um momento muito particular na entrada do novo servidor né que ele está sendo recebido na Instituição tanto pelo campus que faz orientações mais gerais quanto das equipes de biblioteca, essa parte de um para um aqui fico tentando pensar porque ele no geral eu lembro de coisas que parecem mais coletivas né, então, pensando no coletivo tem a lista de discussões, o grupo do WhatsApp, pode também ser de um para um dependendo da forma como a pessoa tá absorvendo aquele conhecimento, aquela informação. Videoconferências, webconferências, pensando no virtual que podem acontecer por meio de encontros ou mesmo para esclarecer alguma situação de uma biblioteca em específico com a coordenação ou com os grupos das regiões. Não sei se enquadra quando os colegas de uma forma individual não não, é porque o nosso fórum eu vejo o que é algo coletivo organizado com a intenção de fazer uma troca coletiva mas os colegas quando vão participar de eventos que nem de uma forma geral não não vá em grupo, por exemplo tem o CBBB esse ano, a gente não consegue que todos os colegas vão ao evento, mas a pessoa por si faz a inscrição e vai por conta, ou vai pela instituição, mas ela vai sozinha, ela vai se apropriar de um conhecimento e vai trazer, ela enquanto indivíduo vai estar se apropriando depois ela pode compartilhar de uma forma coletiva com o restante do SIBI né. Os próprios cursos de capacitação que são motivações pessoais dos servidores da região que vão fazer esse compartilhamento.*

**PERGUNTA COMPLEMENTAR (Pesquisadora):** *Você citou a interação da Coordenação com servidor do campus por web ou videoconferência. Como isso ocorre?*

**Coordenador:** *Também tem presencial né. Às vezes a gente recebe demanda da Coordenação que é uma questão específica, Ah! sentiu uma necessidade, de um por exemplo, muito forte agora, que é questão de visita MEC, aí o servidor tem dúvidas sobre isso ou quer trocar alguma experiência sobre isso, faz contato, pode fazer um agendamento de uma visita presencial, dependendo da disponibilidade do campus né, Ah! se*

*o campus é da Grande Florianópolis fica mais tranquilo para se deslocar presencialmente e conversar, quando é outro campus mais distante que esse deslocamento vai precisar de recursos orçamentários, o que não temos né. No geral pode ser agendado uma videoconferência ou webconferência que consegue visualizar o colega ao invés de só estar em mensagens, ou seja, do WhatsApp ou e-mail, porque acontece uma troca mais próxima, da proximidade né um contato visual entre as pessoas parece que flui melhor o diálogo do que com o texto né.*

**QUESTÃO B (Coordenador):** *O SIBI né, na sua estruturação, assim há dois anos pelo menos, a gente tem trabalhado com os grupos nas regiões que eu vejo que é o momento de diálogo, para troca de conhecimentos que visam a elaboração de instrumentos e ferramentas de externalização do conhecimento né, dos quais eu posso citar os manuais, as nossas resoluções, tutoriais né, a gente agora principalmente nesse ano 2017 tem visto muito os colegas preocupados em, vou utilizar a expressão ‘colocar no papel’ né o passo a passo das atividades e que é a forma de registro né desse conhecimento, é sempre de uma forma muito, eu vejo que o SIBI tem essa questão democrática né muito forte de todo mundo poder opinar, dialogar para chegar num consenso do que é melhor para o nosso sistema de bibliotecas. Também no sentido de formalizar, eu vejo que a gente tem muitas ações nos campus que tem objetivos comuns mas elas são executadas de formas diferentes né, por exemplo, treinamentos, eventos, a própria gestão da rotina da biblioteca, apesar da gente ter as nossas resoluções para nos amparar, elas possibilitam pelas especificidades de cada campus os profissionais do campus atuar de uma forma diferenciada, a gente tem dentro do fórum agora a questão da apresentação das boas práticas dentro de uma, de um momento né de troca de experiências e que muitos dos colegas formalizaram isso em documentos que estão disponíveis na Intranet e que os outros podem ter acesso para, Ah! naquele momento não ficou muito claro mas está formalizado, ou seja em forma de relato ou apresentação de PowerPoint, de uma forma que os outros tiveram acesso. Os próprios textos, e-mails né. Eu acho que é uma forma de formalizar né, o conhecimento. É, a gente tem utilizado muito também o WhatsApp para isso, mas eu acho que o WhatsApp é muito efêmero né, e nem todos conseguem acompanhar, apesar de registrar. Então é, acaba para alguns se perdendo então, mas também é uma forma de se expressar. Também temos colegas que tem feito artigos científicos né, das suas ações ou pesquisas que são desenvolvidas no SIBI ou pelo SIBI ou sobre o SIBI ou sobre a sua*

*biblioteca em si, fora os colegas que estão fazendo pós-graduação e que desenvolvem as monografias né, falando sobre sistemas de bibliotecas e outros conhecimentos que acabam sendo compartilhados com o grupo.*

**PERGUNTA COMPLEMENTAR (Pesquisadora):** *Como acontece também esse diálogo, essa reflexão...acontece só com os bibliotecários ou acontece com todos os profissionais da biblioteca? Como é essa participação?*

**Coordenador:** *A gente tem buscado cada vez mais estimular para que as equipes se conversem né, enquanto coordenação, como a coordenação não está fisicamente com todos né, o Instituto está muito grande, a gente tem 22 campus, mais a Reitoria, mais o Cerfead, a gente não consegue estar presencialmente, então esses estímulos são feitos mais por comunicações por e-mails, memorandos, no sentido de pedir o diálogo para conversar entre as equipes para trazer as proposições dos temas né. A gente percebe ainda que o grupo de bibliotecários ele tem uma comunicação que flui né, tem uma interação mais forte, acho que pelos bibliotecários de uma certa forma fazerem a gestão das bibliotecas né, mesmo que hoje a gente já tem um grande número de auxiliares como gestores das bibliotecas, coordenadores, ainda a participação deles ainda é um pouco mais lenta, não sei se eles não se sentem à vontade ou se eles preferem é trocar as informações nas unidades menores, ou seja nas bibliotecas dos campus, e daí os bibliotecários trazerem a informação pro grande grupo né. Então, hoje eu vejo ainda mais os bibliotecários, mas que tem a abertura para manifestação, ou pelo menos a solicitação, o estímulo para que tenha conversas das pequenas equipes por que são as pessoas que estão desenvolvendo o trabalho na ponta né, tão lá recebendo usuário, estão participando da gestão do campus, e as questões que vem para a coordenação encaminhar, precisam né, do que acontece no campus. Porque aqui na Reitoria a gente não tem a prática das atividades do campus, a gente tem uma gestão que precisa conhecer a realidade do campus né. Eu por exemplo, eu vim do campus, eu sei como é que funcionava o meu campus, mas eu preciso saber como é que funciona nos demais para que as coisas aconteçam de uma forma que possam as normativas atenderem a todos os campus né, não sem exclusão aí. Mas a participação ainda vejo muito muito pequena assim, dos demais colegas que não são bibliotecários.*

**QUESTÃO C (Coordenador):** *Momentos que eu lembro. É a reunião ou encontro né, a gente ainda se confunde com a terminologia, mas em*

que a coordenação de bibliotecas se reúne ora presencial, ora virtualmente com os representantes regionais né, que a gente discute, partilha a questão de documentos ou ações desenvolvidas nas regiões, o que que precisa para o SIBI avançar. Esses encontros eles buscam trazer as questões que a coordenação observa a partir da Reitoria e que os campus trazem das suas regiões né, porque também nas regiões são feitos encontros regionais entre o grupo de bibliotecários da região né, que daí também tem essa troca do que acontece em cada biblioteca para região e o que vem da região para reunião dos representantes com a coordenação, então é uma estrutura que vem da base, vamos dizer assim, que são as bibliotecas nas regiões com seus encontros, a troca ali e a formalização e diálogo para melhorias né, e para a geração de novos conhecimentos que vem para uma reunião dos representantes com a coordenação trazendo da base para que isso proporcione novos conhecimentos, novos documentos e, não sei as terminologias, que elas se confundem né, as soluções pro SIBI, para que possa ter uma ação da Reitoria de repente sobre essas questões né, seria um 'tripezinho' que vai se fundindo até chegar nas soluções e nos encaminhamentos pro SIBI. Essas reuniões, esses encontros, essas conversas né, porque tem tanto termo que a gente pode dizer que é né, esses grandes momentos eles podem ser presenciais né, com deslocamento das pessoas para uma das unidades do IFSC, ou virtuais por webconferência, que acho que é a mais comum, às vezes até o Hangout né, que é uma ferramenta informal mas que às vezes dá um resultado melhor de comunicação do que a webconferência que é a ferramenta formal, vamos dizer institucional, em função dos equipamentos que envolvem né. Já aconteceu da gente tentar conversar por webconferência, daí um conecta o microfone e o outro não houve, dá algum problema tecnológico, daí a gente parte para a ferramenta informal, que é o Hangout. Nas duas situações, tanto da coordenação de bibliotecas com os representantes quanto nas reuniões das regiões. Para essas reuniões das regiões acontecerem a gente acredita que já teve algum diálogo nas bibliotecas entre as equipes né, também para o bibliotecário que vai participar da reunião da região, trazer informações da sua equipe né como um todo. Temos o Fórum né de bibliotecas, que a gente tem buscado que seja um evento anual para que a gente faça essa troca de conhecimentos e as pessoas consigam absorver e ter novos conhecimentos né com as trocas de experiências. A gente vê muito forte e isso talvez não no trabalho de gestão ou no trabalho técnico né, mas na realização de treinamentos, capacitações e eventos. Ah! por exemplo a biblioteca de [...] desenvolveu uma dinâmica que a biblioteca de [...]

*achou interessante, ela vai de repente melhorar a própria prática e vai desenvolver naquela biblioteca. As próprias capacitações e treinamentos que a gente desenvolve né, a gente tem conseguido fazer algumas outras virtuais aí mais fortemente do que presencial em função de recursos. Em termos de coordenação eu tô falando, mas acredito que também aconteçam trocas nos campus que daí a gente não acompanha por aqui né, os colegas já se comunicarem sem a intervenção da coordenação. Com a coordenação, eu acho que acaba sendo bastante coletivo ali na, também na lista de discussão né, a lista de discussão também pode ser uma ferramenta que isso acontece. Se pensar também em tudo que a gente coloca na intranet ou na internet, que o pessoal nas bibliotecas podem em algum momento trabalhar aqueles documentos também acaba sendo para muitos né, apesar que o momento de repente de acesso é individual mas partiu de um coletivo, que são documentos ou materiais de construção coletiva, e que foram colocados, vamos dizer, num repositório em que algum momento de forma individual o profissional vai lá resgatar porque sabe que lá tem o que ele precisa.*

**QUESTÃO D (Coordenador):** *Essa parte eu vejo que é muito subjetiva porque vai de cada pessoa né, perceber que está se apropriando, está internalizando aquele conhecimento. Então acho que acontece de uma forma muito diária, eu acho que é muito... é diário mas é intuitivo, a pessoa não tem uma percepção que está acontecendo, então não tem muito como a instituição intervir nisso, ela poderia propiciar momentos, mas com a correria do dia a dia a gente não tem, pelo menos eu não vejo aqui na instituição momento assim que seja, que a pessoa sinta, que ela esteja percebendo que ela está fazendo aquilo né. Como eu falei, no dia a dia, na prática do dia a dia, talvez as capacitações que são oferecidas sejam momentos que a pessoa pare e, Ah não, agora eu estou adquirindo novos conhecimentos, mas não é só naquele momento, então no geral eu não vejo um incentivo institucional para isso né, até porque para capacitações né, que seria o momento formal dessa percepção não tem o incentivo, falta tempo, falta recurso, são n. empecilhos. Mas no geral eu [...] percebo que eu estou a cada momento, a cada troca de mensagens no WhatsApp, daquelas que eu consigo acompanhar claro né, numa informação, numa fala de uma colega de uma experiência, já estou retroalimentando, vamos dizer, numa troca de e-mails, mas não é consciente né, acho que é muito inconsciente, então não consigo pontuar assim momentos específicos, tirando momento de capacitação assim, seria capacitação, ambientação, fórum né, que tudo se mistura.*

**QUESTÃO E (Coordenador):** *É lista de discussão, a gente tem uma mais voltada para a parte técnica, vamos dizer, mais que às vezes se mistura com a partir de gestão, que é a dos bibliotecários, aí tem uma mais geral que é a lista 'bibliotecas' que envolvem todos os servidores né, o grupo de WhatsApp que hoje é mais direcionado aos bibliotecários até porque é uma ferramenta de mediação, mas às vezes se confunde não só com profissional, então imagina se...eu fico imaginando se Ah! vamos criar uma com todos, eu penso que vai virar uma loucura né, porque o WhatsApp tem disso aí ele precisa ter um direcionamento muito claro, do objetivo para não se perder e as vezes fazer essa condução aí, as pessoas não têm a compreensão, as vezes rola umas mágoas. A Intranet, eu vejo que é uma ferramenta importante né, o espaço das bibliotecas na intranet, e também não só das bibliotecas, mas na intranet a gente consegue também conhecimento das outras áreas né. Site da internet também. O próprio sistema Sophia né, onde a gente consegue obter conhecimento, informações, dados de toda nossa rede, e trocas interessantes. Os próprios recursos de tecnologia né, a webconferência e videoconferência, o próprio Hangout. A gente também tem utilizado bastante para construir documentos o Google Drive, que eu poderia ter mencionado aqui em outras perguntas né, de combinação, de externalização do conhecimento, a gente utiliza o Google Drive para os nossos documentos, e para a própria organização...o Fórum, por exemplo, a gente durante a organização do evento a gente utilizou como ferramenta o Google drive para expor as ideias para o evento e para a própria organização do evento né, o que tinha de tarefas ainda para ser executadas, o que a gente queria com cada tarefa, então o Google Drive né. Algumas pessoas utilizam Dropbox, eu não utilizo mas talvez seja também uma ferramenta aí. O próprio Fórum eu vejo que pode ser considerado como uma ferramenta apesar de ser um evento né, as reuniões, os encontros regionais. Eu acho que a estrutura do SIBI é uma ferramenta muito importante, a forma como o SIBI está organizado ele propicia né, essa troca, essa gestão de conhecimento, esse diálogo entre os atores institucionais envolvendo tanto biblioteca como gestão né. Não sei se os nossos próprios documentos né, manuais, tutoriais, resoluções também seriam ferramentas. Celular, telefone né, pensando na comunicação. É porque meio acho que se confunde o que é ferramenta, o que é instrumento, o que é facilitador. Ah! outra coisa que também acho que rola uma troca de conhecimento que vem de fora pro SIBI, é quando a gente tem situações principalmente do Sophia, que é o software de gerenciamento*



*e a gente faz contato com a empresa que desenvolve né, a PrimaSoft e eles trazem algumas soluções que a gente não, a gente desconhecida do próprio software ou alguma coisa que a gente quer desenvolver e a gente não sabe ainda que o Sophia nos possibilita. Então essa troca também com as empresas externas vem a somar né. Não só o Sophia mas também né outras da área e externas. Contato com as outras né, acho que a participação nossa participação também na CBBI né, na Comissão Brasileira de Bibliotecas da Rede Federal, que a gente acaba trocando informação com outros sistemas de biblioteca que atuam na Rede Federal, que são nossos irmãos né, aqui em Santa Catarina o IFC mais fortemente, mas a gente consegue ver trocas de situações né. Esses tempos eu recebi um telefonema do CEFET [...] sobre o processo de compras como é que era, que eles viram que a gente tem um processo que está funcionando melhor do que o deles, eles queriam passar a utilizar, com quem que eles poderiam conversar, como é que era. A própria questão de repositório institucional que está muito forte para a gente, tem uma troca aí com outras instituições parceiras, e aqui né mais próximo da onde está a coordenação de bibliotecas, as vezes um contato com a própria Universidade Federal, com a Estadual, então com outras instituições que não só a nossa né, a gente tem a troca de conhecimento interno mas também tem essa questão com o externo.*

**CONCLUSÃO E AGRADECIMENTOS (Coordenador):** *Então quero registrar primeiro assim a importância do trabalho que estás desenvolvendo porque apesar da nossa instituição ela ter uma Diretoria de Gestão do Conhecimento, que é vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional na Reitoria, a gestão do conhecimento como um todo na nossa instituição é muito incipiente, assim ela meio camuflada com outras atribuições que a DGC desenvolve, então ela não tá ainda visível, ela não tá pulsante na nossa instituição como um todo, que dirá para as bibliotecas né. Então teu trabalho assim está trazendo para a gente enquanto SIBI, um despertar nesse assunto, um despertar muito importante assim porque a gente trabalha, vai para a rotina do dia a dia e não tem essa percepção do que tá desenvolvendo aí, não está fazendo uma relação de repente da teoria com a prática, e o teu trabalho tá trazendo essa reflexão para o grupo, eu vejo isso, principalmente na questão da comunidade de prática que tu desenvolvesse né. Descobrisse a ferramenta que na própria instituição não sabia, que num software que está tão falado de gerenciamento da instituição tinha essa possibilidade, tu “trouxesses” para a instituição e para o grupo. Eu não mencionei ele ali porque ele foi utilizado como*

ferramenta da tua pesquisa, então não vejo como ele ainda sendo utilizado pela gente, eu acredito que ele vai ser uma importante ferramenta mais que só foi possível graças à tua ideia, a tua pesquisa de Mestrado assim, eu acho que a gente ainda vai poder construir muito. Eu fico esperando muito ansiosa os resultados da tua pesquisa né, para que a gente possa caminhar nesse sentido e tornar mais cotidiana essa reflexão e essa atuação, e externalizar, formalizar esses conhecimentos né, que ainda estão muito difusos, ainda tá muito na cabeça de cada servidor. Então é uma expectativa muito grande em relação ao teu trabalho, que ele possa também ser divulgado aí para a instituição como um todo, que não fique só para as bibliotecas né. Eu vejo que a DGC está acordando ali um pouquinho, mas ela ainda está mapeando processos, ainda não está numa questão mais de envolvimento coletivo né, está mais para uma prática de rotina do que para o conhecimento em si. Enquanto SIBI a gente faz a gestão do conhecimento, não sei se é gestão do conhecimento porque também essa questão teórica né, do que é gestão do conhecimento como é que funciona ele ainda é o meio abstrato, pelo menos para mim ele é muito abstrato assim para compreender né. Eu acredito que a gente tem uma troca muito forte pela forma como o SIBI acontece na prática, que nem formalizado a estrutura do SIBI a gente tem ainda né, a gente tem ela na prática, a gente tem um documento, uma minuta de resolução que está aí para passar para os nossos órgãos colegiados, mas tá moroso. A gente tem discutido ela há pelo menos acho que já vai chegar a 4 anos, eu estou na coordenação do SIBI desde 2014 né, então 3 anos, e ela não saiu do papel, ela está acontecendo mas ela não está no papel, é o contrário, é o caminho inverso né. E isso também seria uma questão de formalizar a forma como a gente gere o SIBI né. Eu vejo que as pessoas têm uma questão muito forte né, de pensar o coletivo e de entender essa questão democrática dentro do SIBI, o SIBI tem isso muito forte e que facilita para que as pessoas se sintam à vontade para contribuir né. As pessoas não não, os nossos servidores pelo menos de bibliotecas muito mais os bibliotecários, como eu já mencionei numa outra questão né. Independente se Ah! é certo ou errado, eu penso assim eu ajo assim e externaliza e há uma troca muito aberta no SIBI, principalmente os bibliotecários. Eu acho que isso fortalece o nosso sistema de bibliotecas, dá uma visibilidade muito grande também dessa união para dentro da instituição, e fora a gente é reconhecido por outros sistemas de bibliotecas ou outras instituições que ainda não conseguiram né. Isso também é interessante né, a gente tem instituições da Rede Federal que conseguiram formalizar no papel, mas não conseguem na prática

*executar tudo que botaram no papel, e a gente é o contrário, a gente não está no papel não está formalizado né, mas a gente faz a prática acontecer. A gente executa e vai pra frente. E eu vejo que os campus tem claro né, algumas reclamações do funcionamento, mas no geral as bibliotecas funcionam sem trazer problemas para as gestões dos campus né, os problemas que acabam acontecendo não são da atividade da biblioteca em si, mas sim dos fatores externos, Ah não tem orçamento, não pode comprar livros, isso é um problema da biblioteca, mas não é que a biblioteca gerou para o campus, é uma situação externa. Então eu acho que a gente caminha muito bem da forma como a gente está estruturado, e achava que os gestores tinham que reconhecer isso mais. O nosso olhar para a biblioteca é porque a gente sabe do que ela traz para a comunidade acadêmica e para o próprio campus né. As nossas lutas são para que melhore porque a gente sabe o que precisa fazer o que a gente faz bem, e eu acho que a gente faz bem nosso trabalho. Agradecer o desafio que tu abraçasse, e é um pontapé inicial, mas é um pontapé muito importante para o futuro do SiBI, para que a gente amadureça mais enquanto sistema de bibliotecas.*



## ANEXO A – Autorização para realização da pesquisa



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

### DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins efeitos legais que tenho conhecimento da pesquisa “Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento”, sob a responsabilidade de Michelle Pinheiro. Como responsável legal pela instituição, autorizo a sua execução e declaro que o desenvolvimento da pesquisa será acompanhado pela Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação para garantir que atenda à resolução CNS 466/12, de 12/09/2012 e complementares.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maria Clara Kaschiny Schneider'.

Maria Clara Kaschiny Schneider



Reitora

Florianópolis, 31 de maio de 2017.

## ANEXO B – Aprovação Comitê de Ética UFSC/Plataforma Brasil

**- DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento  
**Pesquisador Responsável:** FERNANDO JOSÉ SPANHOL  
**Área Temática:**  
**Versão:** 3  
**CAAE:** 69257717.0.0000.0121  
**Submetido em:** 28/07/2017  
**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Catarina  
**Situação da Versão do Projeto:** Aprovado  
**Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável  
**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

  
 Comprovante de Recepção:  PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_923652

**- DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA**

	Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 3               <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Pendência de Parecer (PO) - Versão 3                   <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Currículo dos Assistentes</li> <li>▼ Documentos do Projeto                       <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprovante de Recepção - Submissão 3</li> <li>Declaração de Instituição e Infraestrutura -</li> <li>Declaração de Pesquisadores - Submissão</li> <li>Folha de Rosto - Submissão 3</li> <li>Informações Básicas do Projeto - Submiss</li> <li>Outros - Submissão 3</li> <li>Projeto Detalhado / Brochura Investigador -</li> <li>TCLE / Termos de Assentimento / Justificat</li> <li>▼ Apreciação 3 - Universidade Federal de Santa                           <ul style="list-style-type: none"> <li>Pareceres</li> <li>▼ Pesquisador Responsável pela Apreciaç</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>▼ Projeto Completo</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>					