



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Letícia Lima de Sousa

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL DA UFRA**

BELÉM  
2020

Letícia Lima de Sousa

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL DA UFRA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestra em Ciência da Informação. Linha de pesquisa: Organização da Informação e do Conhecimento. Orientador: Prof. Dr. Thiago Henrique Bragato Barros.

BELÉM  
2020



---

Sousa, Letícia Lima de

Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: uma análise no contexto organizacional da UFRA / Letícia Lima de Sousa. – Belém, 2020. 126 f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.

Orientador: Dr. Thiago Henrique Bragato Barros.

1. Gestão do conhecimento 2. Bibliotecas universitárias 3. Compartilhamento do conhecimento 4. Conhecimento tácito. I. Barros, Thiago Henrique Bragato (orient.) II. Título.

---

CDD – 658.4038

Letícia Lima de Sousa

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS  
UNIVERSITÁRIAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL DA UFRA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de mestra em Ciência da Informação.  
Linha de pesquisa: Organização da Informação e do Conhecimento.

APROVADO EM: \_\_\_\_\_\\_\_\_\_\_ \\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Thiago Henrique Bragato Barros  
Orientador – PPGCI/UFPA

---

Dr. Cristian Berrio-Zapata  
Avaliador interno – PPGCI/UFPA

---

Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Avaliador externo - PPGDSTU/NAEA/UFPA

Aos meus pais e minha irmã sempre ao meu lado em todos os momentos. Meus tesouros que amo muito.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela dádiva da vida, por todas as suas bênçãos, pela saúde e forças para concluir este curso de especialização com um sentimento de felicidade por mais esta missão cumprida.

Aos meus pais Ivonete Sousa e Alcione Sousa e a minha irmã Cássia Sousa por todo amor e incentivo para continuar trilhando este caminho do saber. Sem eles isso não seria possível.

À coordenação do mestrado em Ciência da Informação (CI) que ofereceu toda a estrutura física e pedagógica para que as atividades fossem sendo desenvolvidas com qualidade.

Aos docentes que ministraram as disciplinas ao longo do curso contribuindo para a minha formação acadêmica compartilhando os conhecimentos explícitos e tácitos. Em especial Cristian Berrío-Zapata, Lena Vania Pinheiro, Mariângela Fugita, Franciele Redigolo, Thiago Barros e João Moraes.

À segunda turma do mestrado em CI constituída por amigos com espírito de companheirismo fora do comum com os quais tive o privilégio de conviver durante este tempo. Amizades que fiz e quero levar por toda a vida.

Em especial a Nilzete Gomes, Vanessa Baía, Cristiana Matos, Anézia Albuquerque e Ana Miranda que tornaram esses dois anos de curso mais descontraídos. Companhias maravilhosas que alegraram minha vida no decorrer desta jornada. Juntos aprendemos e construímos laços que nos unirão sempre.

Aos amigos e familiares pela compreensão que sempre tiveram nos momentos em que estive ausente, não podendo desfrutar de momentos de lazer, por causa da dedicação em terminar esta pesquisa.

Ao meu orientador do mestrado em Ciência da Informação (CI) da Universidade Federal do Pará (UFPA) prof. Dr. Thiago Henrique Bragato Barros que me orientou na condução desta pesquisa para a conclusão do curso de mestrado, sempre me incentivando a seguir em frente.

“Os investimentos em conhecimento geram os melhores dividendos”.

Benjamin Franklin (1706-1790)

## RESUMO

Trata sobre Gestão do Conhecimento (GC) em Bibliotecas Universitárias (BUs). O questionamento norteador desta pesquisa foi como fazer o compartilhamento do conhecimento tácito no contexto da biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva (BLJTVS) da Universidade da Federal Rural da Amazônia (UFRA). O objetivo geral foi analisar a GC no contexto da Biblioteca da UFRA campus Belém. Os objetivos específicos foram construir um quadro teórico-metodológico a respeito da GC em BUs, fazer uma análise comparativa entre as bibliotecas da UFSC, UFRGS e UFRA e propor formas para a GC na biblioteca da UFRA. A metodologia usada foi a exploratória com aplicação do instrumento para diagnóstico de GC em BUs, proposto por Castro (2005), nos seis setores que compõem a BLJTVS. Os resultados mostraram que não há uma política formal de GC. Verificou-se ainda que a falta de uma política formalizada de GC não é somente um problema presente no cenário brasileiro, como também em outras nações como ficou evidente a partir da análise de estudos publicados sobre a temática. Recomenda-se para a criação e implantação da GC no contexto da BLJTVS a utilização do *framework* GC@BU proposto por De Bem (2015). Para promover a aprendizagem organizacional, criação e o compartilhamento do conhecimento na BLJTVS podem ser aplicadas as técnicas: comunidade de prática, divulgação de práticas relevantes e entrevistas de saída. Podem ser usadas também as ferramentas: páginas amarelas, mapas conceituais e *groupware*. Conclui que é essencial o estabelecimento formal de uma política de GC e a adoção de técnicas, ferramentas e de um sistema colaborativo no ciberespaço, que contribua para o compartilhamento do conhecimento no contexto da BLJTVS. Ao final se recomenda a realização de estudos sobre GG nas BUs das demais IFES brasileiras e ainda se deve analisar o *groupware* mais adequado para promover a colaboração entre as BUs do Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Biblioteca Universitária. Compartilhamento do conhecimento. Conhecimento tácito.



## ABSTRACT

It deals with Knowledge Management (KM) in University Libraries (BUs). The guiding question of this research was how to share tacit knowledge in the context of the Lourenço José Tavares Vieira da Silva library (BLJTVS) at the Federal Rural University of the Amazon (UFRA). The general objective was to analyze KM in the context of the Library of UFRA campus Belém. The specific objectives were to build a theoretical and methodological framework about KM in BUs, make a comparative analysis between the libraries of UFSC, UFRGS and UFRA and propose ways to GC in the UFRA library. The methodology used was exploratory with the application of the instrument for the diagnosis of GC in BUs, proposed by Castro (2005), in the six sectors that make up the BLJTVS. The results showed that there is no formal KM policy. It was also found that the lack of a formalized KM policy is not only a problem present in the Brazilian scenario, but also in other nations, as was evident from the analysis of published studies on the subject. It is recommended for the creation and implementation of KM in the context of BLJTVS to use the framework GC@ BU proposed by De Bem (2015). To promote organizational learning, creation and knowledge sharing at BLJTVS, the following techniques can be applied: community of practice, dissemination of relevant practices and exit interviews. The tools can also be used: yellow pages, concept maps and groupware. It concludes that it is essential the formal establishment of a KM policy and the adoption of techniques, tools and a collaborative system in cyberspace, which contributes to the sharing of knowledge in the context of BLJTVS. At the end, it is recommended to carry out studies on GG in the BUs of the other Brazilian IFES, and the most appropriate groupware should also be analyzed to promote collaboration between the BUs in Brazil.

**Keywords:** Knowledge management. University Library. Knowledge sharing. Tacit knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Uma linha do tempo da Gestão do Conhecimento .....	22
Figura 2 -	Fases do desenvolvimento na história da GC .....	23
Figura 3 -	Espiral do conhecimento .....	30
Figura 4 -	Espiral de criação do conhecimento organizacional .....	31
Figura 5 -	Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento .....	33
Figura 6 -	Gestão do Conhecimento: planos e dimensões .....	34
Figura 7 -	Estruturação do processo de GC .....	39
Figura 8 -	Organização do conhecimento .....	59
Figura 9 -	Meio ambiente organizacional da biblioteca .....	60
Figura 10 -	Elementos básicos para Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias .....	75

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	As cinco revoluções tecnológicas .....	24
Quadro 2 -	Conceitos de dados, informação e conhecimento .....	25
Quadro 3 -	Conhecimento tácito x Conhecimento explícito .....	26
Quadro 4 -	Processos da aprendizagem e renovação organizacional .....	27
Quadro 5 -	Condições básicas para a criação do conhecimento .....	32
Quadro 6 -	Dimensões da GC segundo Terra (2000) .....	35
Quadro 7 -	Requisitos das dimensões de Gestão do Conhecimento segundo Terra (2000).....	36
Quadro 8 -	Os sete processos de Stollenwerk (2001) .....	37
Quadro 9 -	Facilitadores da GC .....	38
Quadro 10 -	Requisitos da seção obtenha .....	39
Quadro 11 -	Requisitos da seção utilize .....	40
Quadro 12 -	Requisitos da seção aprenda .....	41
Quadro 13 -	Requisitos da seção contribua .....	42
Quadro 14 -	Requisitos da seção avalie .....	43
Quadro 15 -	Requisitos da seção construa e mantenha .....	44
Quadro 16 -	Requisitos da seção descarte .....	45
Quadro 17 -	Processos do modelo de avaliação de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002).....	46
Quadro 18 -	Requisitos dos elementos construtivos com base em Probst, Raub e Romhardt (2002).....	47
Quadro 19 -	Síntese dos modelos de Gestão do Conhecimento .....	50
Quadro 20 -	Técnicas de Gestão do Conhecimento .....	56
Quadro 21 -	As quatro funções da BU .....	61
Quadro 22 -	Trabalhos sobre GC em BUs .....	76
Quadro 23 -	Elementos básicos para Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias .....	79
Quadro 24 -	Indicadores de gestão estratégica da Biblioteca Universitária .....	80

Quadro 25 - Indicadores de identificação de conhecimento .....	80
Quadro 26 - Indicadores de aquisição de conhecimento .....	81
Quadro 27 - Indicadores de desenvolvimento do conhecimento .....	81
Quadro 28 - Indicadores de compartilhamento do conhecimento .....	81
Quadro 29 - Indicadores de uso do conhecimento .....	82
Quadro 30 - Indicadores de cultura organizacional para o processo de Gestão do Conhecimento .....	82
Quadro 31 - Indicadores de gestão de pessoas para o processo de GC.....	82
Quadro 32 - Indicadores de estrutura organizacional para processo de GC .....	83
Quadro 33 - Indicadores de tecnologia da informação para o processo de GC .....	83
Quadro 34 - Setores da biblioteca da UFRA .....	84
Quadro 35 - Perfil dos respondentes .....	84
Quadro 36 - Indicadores da gestão estratégica (1.1 a 1.5) .....	86
Quadro 37 - Indicadores do processo de GC (2.1 a 2.6) .....	88
Quadro 38 - Indicadores do processo de GC (2.7 a 2.12) .....	89
Quadro 39 - Indicadores do processo de GC (2.13 a 2.16) .....	91
Quadro 40 - Indicadores do processo de GC (2.22 a 2.26) .....	92
Quadro 41 - Indicadores da cultura organizacional (3.1 a 3.3) .....	94
Quadro 42 - Indicadores da gestão de pessoas (3.4 a 3.10) .....	95
Quadro 43 - Indicadores da estrutura organizacional (3.11 a 3.13) .....	96
Quadro 44 - Indicadores da tecnologia da informação (3.14 a 3.17) .....	98
Quadro 45 - Diagnóstico da gestão estratégica da BU .....	99
Quadro 46 - Diagnóstico da identificação do conhecimento .....	100
Quadro 47 - Diagnóstico da aquisição do conhecimento .....	100
Quadro 48 - Diagnóstico do desenvolvimento do conhecimento .....	101
Quadro 49 - Diagnóstico do compartilhamento do conhecimento .....	102
Quadro 50 - Diagnóstico do uso do conhecimento .....	103
Quadro 51 - Diagnóstico da cultura organizacional .....	103

Quadro 52 - Diagnóstico da gestão de pessoas .....	104
Quadro 53 - Diagnóstico da estrutura organizacional .....	105
Quadro 54 - Diagnóstico Tecnologia da Informação .....	105
Quadro 55 - Técnicas e ferramentas de GC sugeridas para BLJTVS .....	107

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Indicadores da gestão estratégica (11.1 a 1.5) .....	87
Gráfico 2 -	Indicadores do processo de GC (2.1 a 2.6) .....	88
Gráfico 3 -	Indicadores do processo de GC: aquisição do conhecimento .....	89
Gráfico 4 -	Indicadores do processo de GC: desenvolvimento do conhecimento (2.13 a 2.16).....	90
Gráfico 5 -	Indicadores do processo de GC: compartilhamento do conhecimento (2.17 a 2.21) .....	91
Gráfico 6 -	Indicadores do processo de GC: uso do conhecimento (2.22 a 2.26) .....	93
Gráfico 7 -	Indicadores da cultura organizacional (3.1 a 3.3) .....	94
Gráfico 8 -	Indicadores da gestão de pessoas (3.4 a 3.10) .....	96
Gráfico 9 -	Indicadores da estrutura organizacional (3.4 a 3.10) .....	97
Gráfico 10 -	Indicadores da tecnologia da informação (3.14 a 3.17) .....	98

## LISTA DE SIGLAS

BC/FURB	Biblioteca Central da Fundação Universidade Regional de Blumenau
BDTA	Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos
BLJTVS	Biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva
BSC	<i>Balanced Scored Card</i>
BU	Biblioteca Universitária
BUs	Bibliotecas Universitárias
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBR	Raciocínio sobre Casos
CI	Ciência da Informação
CKDB	Common Knowledge Base
CO	Conhecimento Organizacional
DGC	<i>Diagnóstico de Gestão do Conhecimento</i>
DUL	Universidade de Dhaka
EDUFRA	Editora da Universidade Federal Rural da Amazônia
EUA	Estados Unidos da América
FCAP	Faculdade de Ciências Agrárias do Pará
GC	Gestão do Conhecimento
GED/EED	Gestão Eletrônica de Documentos e Edição Eletrônica dos Dados
GIC	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento
IC	Inteligência Competitiva
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPB	Bogor Agricultural University
ITB	Bandung Institute of Technology
MEC	Ministério da Educação
MRTHE	Ministry of Research Technology and Higher Education
PA	Programa de Aprendizagem

PLAIN	Plano de Desenvolvimento Institucional
RDI	Representação Descritiva da Informação
RIUFRA	Repositório Institucional da UFRA
RN	Redes Neurais
RTI	Representação Temática da Informação
SAC	Sistemas Adaptativos Complexos
SB/UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
SIB/UEPB	Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal Estadual da Paraíba
SiBi/USP	Universidade de São Paulo
SPSS	Statistical Packages for the Social Sciences
SRI	Sistema de Recuperação da Informação
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UGM	Gadjah Mada University
UI	University of Indonesia
UNIFOR	Universidade Federal de Fortaleza
Unileste/MG	Centro Universitário do Leste de Minas Gerais
UNIPÊ	Centro Universitário de João Pessoa
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	19
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	20
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO: SUA CONSTITUIÇÃO E EVOLUÇÃO COMO CAMPO CIENTÍFICO</b> .....	21
<b>2.1</b>	<b>Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais</b> .....	24
<b>2.2</b>	<b>Modelos de Gestão do Conhecimento em organizações</b> .....	29
<b>2.3</b>	<b>Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento</b> .....	51
<b>3</b>	<b>AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO</b> .....	58
<b>3.1</b>	<b>Processos essenciais das Bibliotecas Universitárias</b> .....	60
<b>3.2</b>	<b>Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias</b> .....	62
<b>3.2.1</b>	<b>Revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias</b> .....	66
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	79
<b>5</b>	<b>VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA UFRA CAMPUS BELÉM</b> .....	86
<b>5.1</b>	<b>Comparativo entre as Bibliotecas Universitárias da UFSC, UFRGS e UFRA</b> .....	98
<b>5.2</b>	<b>Discussões</b> .....	106
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	109
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	111
	<b>ANEXO</b> .....	123

## 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Competitiva (IC) e a Gestão do Conhecimento (GC) estão inseridas na Gestão da Informação e do Conhecimento como campo de estudo da Ciência da Informação (CI) e se relaciona também com outras áreas, tais como, administração. A presente pesquisa visa tratar sobre GC em Bibliotecas Universitárias (BUs) a fim de compreender o panorama atual das pesquisas na referida temática. A GC é estudada dentro da CI que é um campo dedicado à investigação científica e prática profissional buscando compreender os problemas da comunicação e do registro do conhecimento entre os indivíduos em ambientes sociais, institucionais e individuais (SARACEVIC, 2009).

A partir do reconhecimento da importância da GC dentro do ambiente organizacional diversos estudos foram realizados nos mais diferentes contextos, inclusive no ambiente das bibliotecas. No referida temática houve investigações a nível internacional como por exemplo, Jantz (2001) que desenvolveu o *Common Knowledge Base* (CKDB). Hernández Benvenuto (2001) que criou o modelo de aprendizagem organizacional. Branin (2003) que propôs o projeto de banco de conhecimento. Mavodza e Ngulube (2011) que verificaram as práticas de GC na biblioteca de Nova York. Jain (2013) que investigaram as práticas de GC nas BUs da Comunidade de Desenvolvimento Africano. Mostafa e Mezbah-ul-Islam (2015) que realizaram um estudo sobre GC na biblioteca de Bangladesh.

Ali e Khan (2017) estudaram as bibliotecas centrais da Índia. Chitumbo e Kanyengo (2017) analisaram a biblioteca da Universidade de Zâmbia. Nur, Fauzi, Sukoco (2017) estudaram as BUs da Indonésia. Enakrire e Ocholla (2017) estudaram as bibliotecas acadêmicas da Nigéria e na África do Sul. Ahmad (2017) estudou a percepção dos bibliotecários das BUs do Paquistão sobre a GC. Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2018) analisaram a GC e a inovação nas bibliotecas acadêmicas gregas. Ahmed, Sheikh e Akram (2018) analisaram aspectos da GC nas BUs do Paquistão. Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2019) verificaram a criação do conhecimento nas bibliotecas acadêmicas gregas. Sirorei e Fombad (2019) trataram dos processos de GC nas BUs do Quênia. Ugwu e Ekere (2019) analisaram a GC nas BUs da Nigéria. Ugwu e Onyancha (2019) analisaram fatores organizacionais que contribuem para a GC nas BUs das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nigerianas.

A nível nacional também foram realizadas pesquisas por Guizalberth (2003) que criou o Programa de Aprendizagem (PA) para fomentar a criação e compartilhamento do conhecimento. Plaza (2003) fez análise da GC no Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SiBi/USP). Matias (2003) criou um modelo de GC centrado na usabilidade

(uGECON). Messina-Ramos e Ferreira (2004) analisaram o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (SB/UFMG).

Duarte *et al.* (2005) investigaram as BUs da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Castro (2005) elaborou o instrumento para diagnóstico de GC específico para BUs e o aplicou na BU da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Rostirolla (2006) analisou a GC no serviço de referência da Biblioteca Central da Fundação Universidade Regional de Blumenau (BC/FURB). Soares (2006) criou a comunidade de aprendizagem colaborativa no ciberespaço chamada “CiberEduc”. Marques Júnior (2010) estudou a GC nas BUs brasileiras e Portuguesas. Miranda (2010) fez a identificação das práticas de GC adotadas pelas BUs das IFES brasileiras.

De Bem e Amboni (2013) investigaram as práticas de GC da BU da UFSC. Silva (2013) criou o instrumento integrado para diagnóstico da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (GIC). Malacarne (2013) identificou as iniciativas de GC desenvolvidas na biblioteca central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) usando o instrumento para diagnóstico de Castro (2005). Castro e Costa (2014) fizeram um estudo bibliográfico sobre GC em bibliotecas brasileiras de caráter qualitativo. De Bem (2015) desenvolveu o framework GC@BU.

De Bem, Coelho e Dandolini (2016) propõem a utilização do *framework* GC@BU nas BUs brasileiras e estrangeiras. Souza (2016) analisou o compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB). Ferreira, Alvares e Martins (2017) analisaram as redes de conhecimento do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (SiBi/UFG) e Rossi *et al.* (2017) utilizaram na BU da UFSC o Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento (elemento Estratégia, Treinamento e capacitação e PDCA) um dos componentes do *framework* GC@BU criado por De Bem (2015).

A partir dos estudos sobre GC nas BUs tanto a nível internacional quanto nacional surgiu o questionamento referente à GC no contexto institucional da biblioteca Lourenço José Tavares Vieira da Silva (BLJTVS), se fazendo o seguinte questionamento: *Quais formas de compartilhamento do conhecimento podem ser usadas na BLJTVS?*

Tornou-se essencial estudar a GC na BLJTVS, pois o conhecimento tácito é um ativo importante dentro das BUs. As pessoas que desenvolvem seus trabalhos acumulam conhecimento, adquirido ao longo de suas vivências e experiências em atividades específicas, que muitas vezes não se compartilha com os demais por falta de uma política que incentive tal

prática.

O conhecimento fica armazenado somente na mente das pessoas, isto é, limitado aos que trabalham no ambiente. Apenas estes indivíduos conhecem os processos para execução das atividades. A pesquisa é relevante, pois contribui para o estudo da GC em BUs propiciando um aprofundamento do que se tem discutido tanto no exterior quanto no Brasil. Isso se torna essencial, pois as instituições do setor público brasileiro se mostram atrasadas no processo de adoção da GC em suas organizações.

Ainda se acredita que por se tratar de um órgão do setor público não há necessidade de promover a GC já que seu intuito não é o lucro. Mas, é notório que é preciso inovar cada vez mais a fim de se buscar a competitividade, inclusive as instituições que não visam o retorno financeiro.

A metodologia consistiu em uma pesquisa exploratória sobre a GC em BUs. Logo em seguida, se realizou a aplicação do Instrumento para Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs proposto por Castro (2005) para verificar a da GC no contexto organizacional da biblioteca da UFRA campus Belém.

A dissertação está organizada em 6 capítulos. O capítulo 1 é a introdução. O capítulo 2 mostra o surgimento da GC até chegar à sociedade da informação e do conhecimento, tratando também dos aspectos conceituais, modelos de mensuração da GC, técnicas e ferramentas para promover o compartilhamento do conhecimento.

O capítulo 3 trata sobre as BUs como organizações do conhecimento, processos essenciais das BUs, definições sobre GC em BUs e revisão de literatura mostrando as pesquisas desenvolvidas tanto no Brasil quanto em outros países. O capítulo 4 descreve os procedimentos metodológicos para a execução da pesquisa. O capítulo 5 mostra os resultados obtidos na investigação sobre GC na biblioteca da UFRA campus Belém e faz um comparativo entre as BUs da UFSC, UFRGS e UFRA e por fim faz as recomendações das técnicas e ferramentas que podem ser usadas para a efetiva implantação da GC na biblioteca da UFRA. No capítulo 6 são feitas as considerações finais da pesquisa.

## **1.1 Objetivo geral**

- Analisar a Gestão do Conhecimento no contexto das Biblioteca Universitária da UFRA campus Belém.

## **1.2 Objetivos específicos**

- Construir um quadro teórico-metodológico a respeito da Gestão do Conhecimento em BUs;
- Fazer uma análise comparativa entre as bibliotecas da UFSC, UFRGS e UFRA;
- Propor formas para a Gestão do Conhecimento na biblioteca da UFRA.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: SUA CONSTITUIÇÃO E EVOLUÇÃO COMO CAMPO CIENTÍFICO**

As organizações ao longo do tempo vivenciaram diferentes fases, tais como, artesanato, indústria, industrialização moderna e globalização. Na última fase a informação e o conhecimento são elementos essenciais para o desenvolvimento das organizações que passam a se preocupar em gerenciá-los.

A GC apresenta três origens distintas: Estados Unidos da América (EUA), Japão e Suécia. Nos EUA emergiu da inteligência artificial. No Japão, desde 1980, surgiu com a preocupação em discutir as temáticas da inovação e do conhecimento tendo como principais expoentes Nonaka e Takeuchi. Na Suécia Karl Sveiby estudou a formação de estratégias para mensurar o conhecimento das pessoas que pertencem às organizações. Assim, a GC tem sua origem com estudos embasados em inteligência artificial, inovação, conhecimento e estratégias de mensuração do conhecimento.

A GC nasce na sociedade da informação e do conhecimento dentro do paradigma tecnoeconômico das tecnologias da informação. Lastres e Albagli (1999) elencaram as características mais relevantes do paradigma e os seus efeitos:

A crescente complexidade dos novos conhecimentos e tecnologias utilizadas pela sociedade;  
A aceleração do processo de geração de novos conhecimentos e de fusão de conhecimentos, assim como a intensificação do processo de adoção e difusão de inovações, implicando ainda mais na veloz redução dos ciclos de vida de produtos e processos;  
A crescente capacidade de codificação de conhecimentos e a maior velocidade, confiabilidade e baixo custo de transmissão, armazenamento e processamento de enormes quantidades dos mesmos e de outros tipos de informação;

- a) O aprofundamento do nível de conhecimentos tácitos (não codificáveis e específicos de cada unidade produtiva e seu ambiente), implicando na necessidade do investimento em treinamento e qualificação, organização e coordenação de processos;
- b) As mudanças fundamentais nas formas de gestão e organização empresarial, gerando maior flexibilidade e maior integração das diferentes funções da empresa, (pesquisa, produção, administração, marketing, etc.) assim como maior interligação de empresas e destas com outras instituições, estabelecendo-se novos padrões de relacionamento entre os mesmos;
- c) As mudanças no perfil dos diferentes agentes econômicos, assim como dos recursos

humanos, passando-se a exigir um nível de qualificação muito mais amplo dos trabalhadores.

Houve o reconhecimento que a informação e o conhecimento são os elementos vitais na sociedade atual, indispensáveis e fundamentais (ALVARENGA NETO, 2005). A economia da informação e das organizações do conhecimento levaram ao surgimento da sociedade pós-industrial. Nesse contexto, as rotinas são marcadas por novas formas de obtenção de conhecimento (BURKE, 2012).

Mattera (2014) destaca que a passagem da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial resultou na mudança de perspectivas que deixa em segundo plano os recursos convencionais (terra, trabalho, capital) para se dedicar a análise da informação e, principalmente, do conhecimento. A partir desse cenário, de forma cada vez mais frequente, as organizações passaram a se preocupar em gerenciar o capital intangível. O termo “Gestão do Conhecimento” se populariza na década de 1980 ratificando a importância no cotidiano das organizações da utilização de experiências anteriores, compartilhamento de conhecimento, dentre outras formas (DALKIR, 2011).

A figura 1 sintetiza o surgimento do campo da GC ficando evidente o processo de origem e evolução evidenciando os principais acontecimentos que marcaram sua trajetória, se iniciando em 1969 com o surgimento da rede de computadores até o surgimento dos primeiros programas de GC nas universidades a partir de 2000.

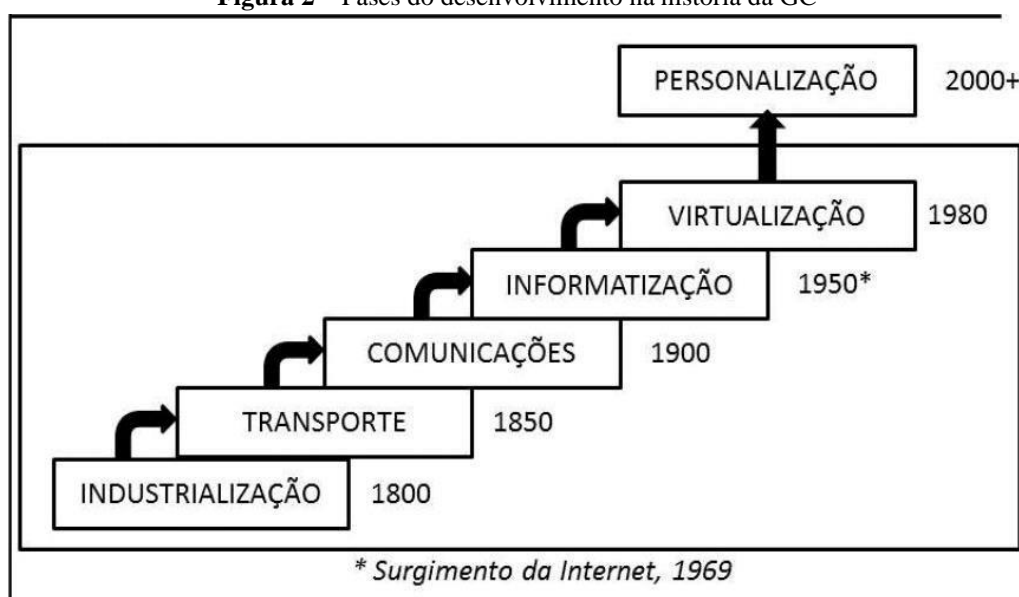
**Figura 1** – Uma linha do tempo da Gestão do Conhecimento

	ArpaNet	Aprendizagem Organizacional <i>Sloan Mgmt.</i>	Criação de conhecimento companhia <i>HBR Nonaka</i>	Medição de ativos intelectuais	Surgimento de organizações virtuais	Comunidade de prática <i>Brown</i>	Mais valioso patrimônio de sua empresa: capital intelectual <i>Stewart</i>	Certificação de padrões de conhecimento e inovação
1969								
1985		Proliferação da Tecnologia da Informação						
1988								
1991				Quinta Disciplina P. Senge				
1994					Fundamento de Gestão do Conhecimento <i>Wiig</i>			
1997							Balanced Scorecard <i>Kaplan e Norton</i>	
2000+								Primeiros programas de GC em universidade
				Primeiro CKO <i>Edvinsson</i>			APQC Bechmarking	

Fonte: Dalkir (2011, p. 17).

Os acontecimentos que marcaram a história da GC se iniciaram no contexto da industrialização mundial. Isso provocou profundas mudanças que desencadearam o surgimento de uma nova infraestrutura essencial para o desenvolvimento das atividades econômicas iniciando com os canais fluviais para escoamento dos produtos. Em seguida, surgiu a ferrovia, rede mundial de transferrovia e navios. A informatização propiciou o processo de virtualização, isto é, houve mudanças na forma de comercialização e de interação entre as pessoas (DALKIR, 2011) (figura 2).

**Figura 2** – Fases do desenvolvimento na história da GC



Fonte: Dalkir (2011, p. 17).

Perez (2010) corroborando com Dalkir (2011) mostra que ao longo da história houve cinco revoluções. A primeira revolução aconteceu na Inglaterra e, posteriormente, se propagou por outros países. Outros acontecimentos propiciaram o surgimento das inovações tecnológicas que modificaram profundamente a vida da sociedade, como a máquina a vapor, criação das ferrovias, aço, eletricidade, entre outros. A GC surge na quinta revolução tecnológica no qual os ativos intelectuais se transformaram em fatores essenciais nas organizações. O quadro 1 mostra cada fase evolutiva.



**Quadro 1** – As cinco revoluções tecnológicas

<b>REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA</b>	<b>NOME DO PERÍODO</b>	<b>ANO</b>
Primeira	Revolução Industrial	1771
Segunda	Idade do vapor e das ferrovias	1829
Terceira	Idade do aço, eletricidade e engenharia	1875
Quarta	Idade do petróleo, automóvel e produção de massa	1908
Quinta	Idade da informação e das telecomunicações	1971

**Fonte:** Adaptação do trabalho de Perez (2010).

As revoluções tecnológicas provocaram profundas mudanças na forma de organização social e econômica. As sociedades promoveram mudanças nas formas de produção e reprodução da vida material devido às inovações radicais que modificaram o paradigma que existia. O conhecimento se tornou um ativo importante surgindo a necessidade de gerenciá-lo. A preocupação em promover a GC no contexto das organizações levou diversos teóricos a realizarem estudos na tentativa de defini-la e houve a proposição de diversos modelos afim de analisar a GC dentro das organizações.

## **2.1 Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais**

De acordo com Dalkir (2011), ativos intelectuais são constituídos por um conjunto de saberes acumulados pelas pessoas pertencentes à uma organização e detentoras de habilidades (saber fazer). Esse ativo é criado a partir dos dados, que se transformam em informação e finalmente geram o conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) conceituam dados como algo que não possui significação, desprovido de interpretação ou semântica, não auxiliam na tomada de decisões e são descontextualizados. Contudo, os dados são essenciais nas organizações se constituindo em matéria-prima para a criação da informação.

Já a informação é um dado dotado de relevância, que ajuda a interpretar determinados fenômenos, contribuindo para a tomada de decisão ou a solução de problemas. Por sua vez, o conhecimento se refere ao processo de interpretação da informação objetivando subsidiar a tomada de decisões para a resolução de problemas. Destaca-se que para a geração do conhecimento com valor agregado, são importantes o acesso aos dados e informações fidedignos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Mcgarry (1999) diz que o conhecimento muda constantemente por causa das transformações ocorridas na percepção do ser humano diante da realidade em que vive e interage. Na visão de Shera (1977) o cérebro existe com a finalidade de organizar e construir

padrões partindo de informações, essa tarefa de organizar a informação deixa o ser humano apto a gerar novos conhecimentos através de associações e analogias objetivando resolver problemas de seu cotidiano.

Le Coadic (2004, p. 5) enfatiza que “a informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”, ou seja, a informação é algo que irá transmitir um conhecimento, independentemente de seu suporte, aumentando o estoque de conhecimento.

Para Barreto (2001) a informação é um instrumento capaz de modificar a consciência do ser humano. Quando a gama informacional é adequadamente assimilada gera conhecimento, modificando o estoque mental, trazendo benefícios para o desenvolvimento e bem-estar não somente do indivíduo, mas também da sociedade. O quadro 2 sintetiza a diferenciação entre, dado, informação e conhecimento.

**Quadro 2** - Conceitos de dados, informação e conhecimento

<b>DADO</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto.
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Difícil estruturação
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	Difícil captura em máquinas
Frequentemente quantificado	Exige necessariamente a medição humana	Difícil transferência.
Facilmente transferível		

**Fonte:** Davenport e Prusak (1998, p. 18).

Terra (2000) considera o conhecimento algo invisível, intangível e difícil de reproduzir. Uma de suas características mais notáveis é o fato de ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior será sua valorização. Quando o conhecimento não é usado ocorre sua depreciação. De fato, se pode dizer que se não há aquisição do conhecimento é bem provável que se esteja deixando de refletir, aprender e compreender.

O conhecimento inclui a cognição humana e habilidades para a resolução de problemas de ordem teoria e prática. O conhecimento se sustenta em dados e informações sendo intrínseco ao processo de construção coletiva (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Pacheco e Valentim (2010) corroboram considerando o conhecimento algo inerente ao ser humano, sendo expresso por meio de registros, fala ou interações com outras pessoas.

O dado, informação e conhecimento são elementos distintos. O dado é sintático

desprovido de significação é a matéria-prima para a composição da informação. Já a informação é o dado constituído de significação, isto é, possui semântica sendo compreensível para o sujeito cognoscente. O conhecimento ocorre quando o indivíduo se apropria da informação que vai auxiliá-lo na tomada de decisões (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012). Depois de se distinguir dado, informação e conhecimento é preciso dizer que este último se subdivide em explícito e tácito.

Dalkir (2011) estabelece a diferença entre conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito é representado por conteúdo tangível, como palavras, gravações de áudio e imagens. Já o conhecimento intangível é produzido no intelecto das pessoas. O quadro 3 descreve as principais características existentes entre os dois tipos de conhecimento.

**Quadro 3** - Conhecimento tácito x Conhecimento explícito

<b>PROPRIEDADES DO CONHECIMENTO TÁCITO</b>	<b>PROPRIEDADES DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO</b>
Capacidade de adaptação, para lidar com situações novas e excepcionais.	Capacidade de disseminação, para acessar e reaplicar em toda a organização.
Expertise, <i>know-how</i> , <i>know-why</i> e <i>care-why</i> .	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</i> e <i>mentoring</i> para transferir conhecimento adquirido por experiência cara a cara.	Transferência de conhecimento por meio de produtos, serviços e processos documentados.

**Fonte:** Dalkir (2011, p. 10).

Existem ainda outras formas de conhecimento como declarativo e procedural. Dalkir (2011) ressalta que o conhecimento declarativo é de caráter descritivo mostrando o que as pessoas sabem fazer (saber "o quê"). Isto é, se trata da especialidade do indivíduo estando associado aos seus conhecimentos teóricos. Já o conhecimento procedural se refere a modo de execução de uma determinada atividade (como fazer as coisas, como tomar decisões, como diagnosticar e como prescrever) está ligado à prática profissional.

O conhecimento é criado a partir do processo de aprendizagem. Crossan, Lane e White (1999) concebem a aprendizagem organizacional como uma das principais formas de criar conhecimento e de renovação estratégica. No processo de renovação da estratégia as organizações têm espírito investigativo e aprendem novas formas de utilizar o que já foi internalizado. Ou seja, os colaboradores utilizam o conhecimento que já assimilaram se constituindo a memória organizacional.

Ainda na concepção dos autores a aprendizagem organizacional pode ser vista como

multinível (individual, grupo e organização). No nível individual é a intuição que leva o indivíduo a ter capacidade de conhecer, partindo de suas experiências, interpretando e socializando o conhecimento por meio do diálogo e mapas do conhecimento.

No individual os indivíduos aprendem a partir de suas experiências vivenciadas. Já no nível grupal ocorre a interação por meio do compartilhamento de conhecimento e transformação do conhecimento tácito em explícito utilizando os sistemas de interação. Na organização o conhecimento criado passa a ser incorporado nas rotinas, regras e procedimentos adotados pelas instituições. Em síntese, isso significa que pode ocorrer em diversos níveis por meio de quatro processos descritos no quadro 4.

**Quadro 4** – Processos da aprendizagem e renovação organizacional

<b>NÍVEL</b>	<b>PROCESSOS</b>	<b>ENTRADAS / RESULTADOS</b>
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Língua Mapa cognitivo Conversa / diálogo
Grupo	Interação	Concepções compartilhadas Ajuste mútuo Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

**Fonte:** Adaptação do trabalho de Crossan, Lane e White (1999).

A memória organizacional é caracterizada como o meio pelo qual o conhecimento apreendido no passado é aplicado nas atividades atuais, resultando em maior ou menor grau de efetividade na organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Costa (1997) enfatiza que as ideias presentes nas instituições são acumuladas ao longo do tempo (informações, saberes e memórias) por meio das pessoas que produzem conhecimento. Devido à dificuldade de gerenciamento do conhecimento tácito, por ser um bem intangível (não formal), foi preciso começar a incentivar a criação de ambientes colaborativos que propiciassem a produção e o compartilhamento desse tipo de conhecimento, surgindo assim a GC nas organizações (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012).

A GC é o conjunto de estratégias para criação, aquisição, compartilhamento e utilização de ativos de conhecimento, bem como o estabelecimento de fluxos que garantam sua disponibilidade no tempo e formato adequados, com a finalidade de auxiliar na geração de ideias,

propiciar a solução de problemas e permitir a tomada de decisões. (MURRAY, 1996; MURRAY; MEYERS, 1997; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SVEIBY, 1998; GURTEEN, 1998; MALHOTRA, 2000; TEIXEIRA FILHO, 2000; BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002; DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002; ROSSATO; CAVALCANTI, 2002; KAKABADSE, KAKABADSE; KOUZMIN, 2003).

A GC é vista como a disciplina que se encarrega da criação e implantação de sistemas cujo principal intuito é que todo o conhecimento tácito, produzido pelo indivíduo, se transforme em conhecimento organizacional ou corporativo, de forma que ao se tornar acessível e compartilhável permita que haja o aumento do conhecimento coletivo, e que isso resulte em maior produtividade para o alcance dos objetivos da organização (TERRA, 2003; LOUREIRO, 2003; VALENTIM, 2003; SERVIN, 2005, TERRA, 2005; ANGELONI, 2005; BEJARANO *et al.*, 2006; REZENDE; ABREU, 2008; PÉREZ-MONTORO, 2008; JENNEX; SMOLNIK; CROASDELL, 2009; GARCIA, 2012, NORTH; KUMTA, 2014; ALENCAR; FONSECA, 2015; LLARENA, DUARTE; ESTEBAN NAVARRO, 2017).

Portanto, por meio da GC é possível estabelecer uma visão estratégica para a utilização do conhecimento, promovendo sua criação, codificação e transferência, estimulando a criatividade, inovação, aprendizagem e a educação continuada no contexto organizacional. Compreende-se assim, que a GC é um conjunto de atividades que promovem a sistematização do conhecimento organizacional permitindo às organizações o alcance dos objetivos da instituição e promover o aumento da competitividade.

Para Dudziak, Villela e Gabriel (2002), um dos fatores que alicerçam a implementação e o sucesso da GC é sua visão estratégica e a clareza de suas metas e objetivos, isto é, o planejamento estratégico é essencial neste contexto. Maximiano (2002,

p. 34) descreve os três procedimentos principais do planejamento estratégico:

- a) Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente);
- b) Diagnóstico interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos);
- c) Preparação de um plano estratégico, que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas.

Dessa forma, todo e qualquer projeto de GC deve inicialmente começar pelo planejamento estratégico que direciona as ações a serem desenvolvidas por uma organização. Os modelos de GC permitem ainda que a instituição tenha claro os aspectos que precisam ser desenvolvidos para a criação e compartilhamento do conhecimento tácito. Assim, a instituição

deve possuir não só o planejamento estratégico, como também deve usaros modelos de GC para garantir que o conhecimento tácito esteja acessível.

## 2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento em organizações

Figueiredo (2005) define modelo de GC como a determinação da arquitetura, os esforços e os pilares que servirão para nortear todas as ações relacionadas a este campo na organização. Durante a fase estratégica de sua elaboração, são definidas as iniciativas prioritárias, as áreas de atuação e seu campo de abrangência.

O primeiro modelo de criação do conhecimento foi proposto por Nonaka e Takeuchi (1994) explicitando o processo de criação e conversão, ou seja, as transformações entre o conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização.

O conhecimento tácito é o conhecimento composto por elementos técnicos (*know-how* e habilidades) e cognitivos (modelo mental, como por exemplo, paradigmas e crenças). É construído por meio das experiências vividas, englobando a cognição dos indivíduos, isto é, elementos intangíveis. Este tipo de conhecimento é mais difícil de ser produzido e compartilhado (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Já o conhecimento explícito é aquele que é facilmente transmissível, sistematizado e comunicável em linguagem formal o que permite sua disseminação de forma ágil, por meio de livros, gravações, sites, dentre outros meios (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A transformação do conhecimento ocorre de quatro formas: socialização (tácito para o tácito), internalização (explícito para o tácito), externalização (tácito para o explícito) e a combinação do (explícito para o explícito). A socialização trata da conversão do conhecimento tácito em tácito. É a forma como o conhecimento é criado pelo compartilhamento de vivências, observação e prática. Socializa-se por meio do diálogo cotidiano, comunicação face a face *brainstorming* e *insights* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A externalização é a conversão do conhecimento tácito em explícito. É constituído quando há interação, diálogo e o processo de reflexão do grupo, se empregando, principalmente, os métodos da indução e da dedução. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 73) dizem que “dentre os quatros modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito”.

O processo de combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito. Há a organização de conceitos em um sistema de conhecimento, combinando conjuntos distintos de saberes explícitos, por meio da disseminação em registros formais como materiais impressos,

reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A internalização se trata do processo de transformação do conhecimento de explícito ao tácito. A partir de experiências incorporadas, verbalização e de registros do conhecimento em suportes físicos, impressos ou pela oralidade, o indivíduo “aprende fazendo”.

Em cada um dos modos ocorre, respectivamente, a empatização, personificação, articulação e conexão. A empatização é o processo de socialização do conhecimento tácito entre os indivíduos. Na internalização ocorre a assimilação do conhecimento explícito que gera um novo conhecimento. Na articulação o conhecimento tácito se transforma em explícito e na conexão os conhecimentos explícitos se combinam, conforme é possível observar na figura 3.

**Figura 3 – Espiral do conhecimento**



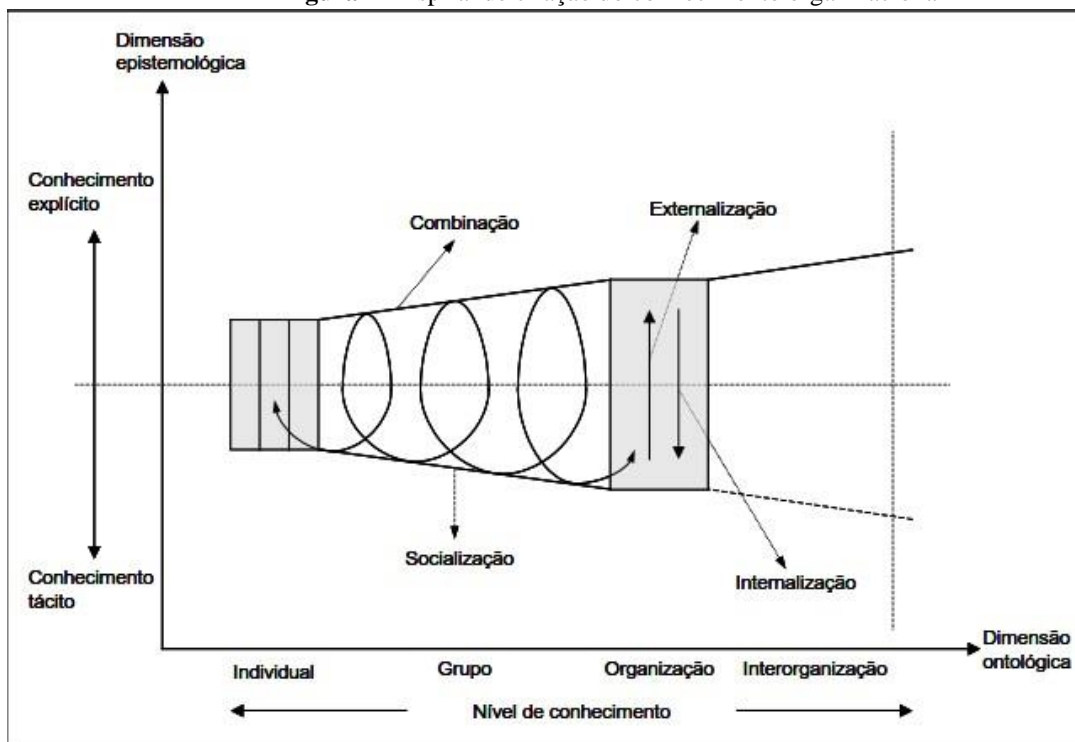
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que é necessário haver processos de socialização do conhecimento intangível (disseminação do conhecimento tácito). Conforme os autores as organizações, independentemente de seu campo de atuação, devem estimular os indivíduos a aprenderem de forma continuada para que haja a produção e o compartilhamento do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1994) mostram que a criação do conhecimento na organização apresenta ainda duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica se refere à diferenciação entre conhecimento tácito e explícito. A dimensão ontológica envolve os níveis de criação do conhecimento que pode surgir individualmente, em grupo, na organização

e entre as organizações (interorganizacional). Há uma relação entre o nível epistemológico e ontológico, mostrando que a criação do conhecimento tem o formato espiral, promovendo a interação entre as seções, departamentos, organização e externamente entre as demais organizações como aponta a figura 4.

**Figura 4** - Espiral de criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1994, p. 20).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram cinco condições básicas para a promoção do espiral do conhecimento, que visa facilitar as atividades em grupo bem como a criação e a acumulação do conhecimento. As condições são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisitos de variedade. A intenção organizacional é o conhecimento da organização e de suas metas estabelecidas. A autonomia se refere à liberdade que as pessoas têm para agir dentro da organização. A flutuação e o caos criativo incentivam a interação entre a organização e o ambiente externo. A redundância é a informação que se encontra disponível para utilização. O requisito de variedade é a diversidade interna que a organização possui sendo um sistema complexo, conforme visto no quadro 5.



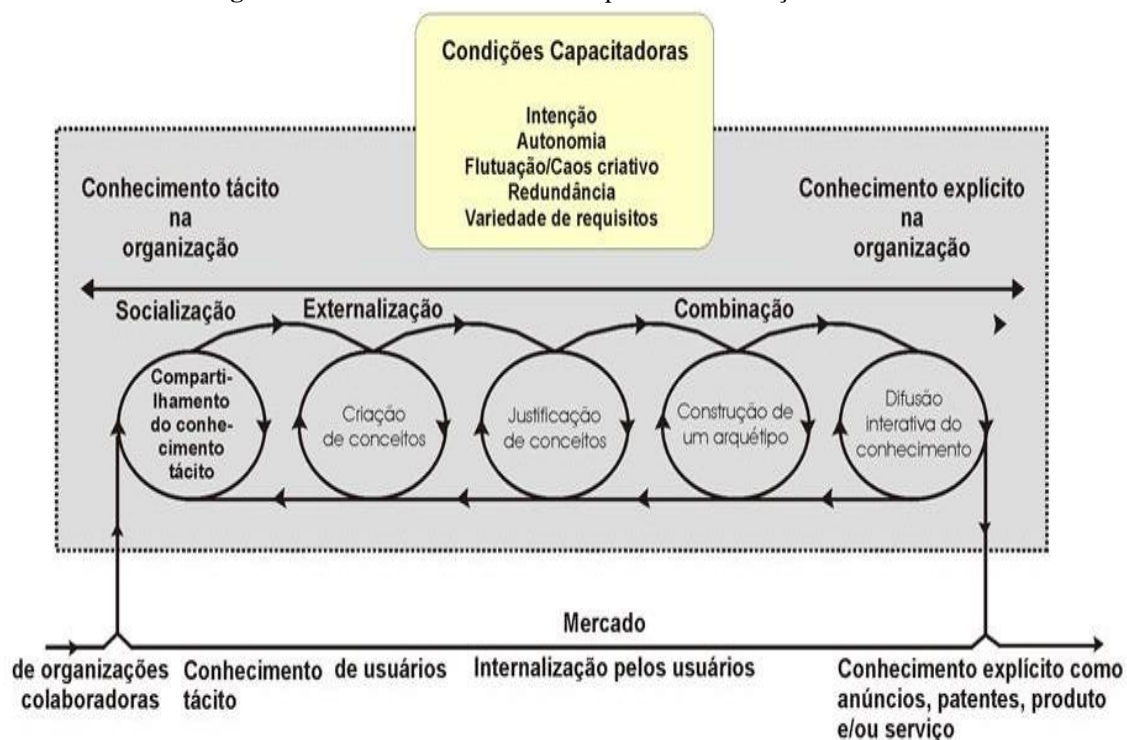
**Quadro 5 – Condições básicas para a criação do conhecimento**

<b>CONDIÇÕES BÁSICAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Intenção	Compreende todo o processo de fluxo e disseminação do conhecimento relacionado à intenção organizacional, suas aspirações, metas e objetivos estratégicos. Em termos estratégicos, é a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação, para estimular o compromisso dos funcionários.
Autonomia	A autonomia aumenta as possibilidades de os indivíduos se motivarem a gerar novos conhecimentos.
Flutuação e caos criativo	Refere-se a elementos que incentivam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação provoca um colapso de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, capazes de gerar novos conhecimentos. O caos é criado quando a empresa enfrenta uma crise real, ou gerada intencionalmente para criar novas metas na organização.
Redundância	A redundância é intencional, e se atribui à superposição proposital de informações sobre as atividades da organização, de responsabilidade da gerência, com a finalidade de provocar um intensivo compartilhamento de conhecimento tácito entre os membros da organização.
Requisito variedade	A variedade de requisitos é caracterizada pelos inúmeros desafios ambientais existentes. A organização deve garantir o acesso rápido à mais ampla gama de informações necessárias com o menor número de etapas possíveis.

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83).

Nonaka e Takeuchi (1997) mostraram que o processo de criação do conhecimento se constitui em cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*). O processo de compartilhamento do conhecimento tácito se refere à socialização do conhecimento. A justificação de conceitos é o conhecimento tácito convertido em conhecimento explícito formando um novo conceito, ocorrendo assim a externalização. O conhecimento criado é justificado pela organização que determina se será válido para o contexto organizacional. Os conceitos considerados pertinentes são transformados em arquétipo assumindo o formato de um protótipo. Na difusão interativa o conhecimento é compartilhado com os outros membros dentro da organização e externamente, como visto na figura 5.

**Figura 5** - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

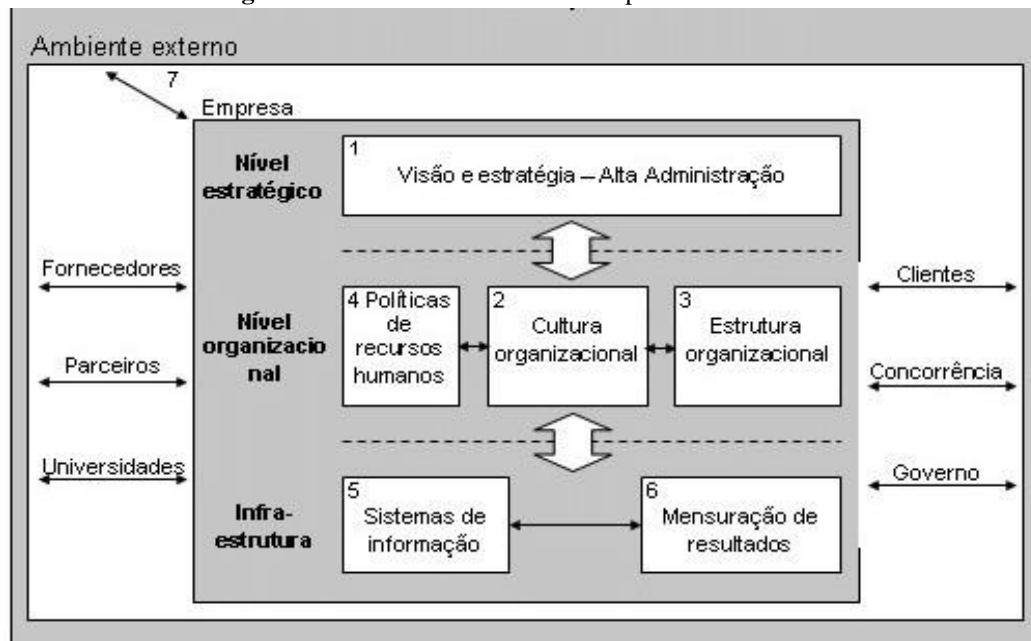


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

A partir do modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), proposto por Nonaka e Takeuchi, outros modelos foram propostos, tais como, Terra (2000), Stollenwerk (2001), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002). Para a elaboração do instrumento para diagnóstico de GC em BUs, Castro (2005) analisou os modelos genéricos existentes na literatura e escolheu esses quatro modelos.

O modelo de GC fundamentado nas dimensões da prática gerencial foi apresentado por Terra (2000). Encontra-se estruturado em três níveis: estratégico, organizacional e a infraestrutura. O nível estratégico se refere ao planejamento estratégico que a organização deve possuir para estabelecer as ações que serão desenvolvidas no curto, médio e longo prazo. O nível organizacional trata sobre a coordenação das políticas de recursos humanos, cultura e estrutura organizacional. A infraestrutura se refere às tecnologias que propiciam suporte ao desenvolvimento das atividades e a sua avaliação por meio de ferramentas de mensuração de desempenho. É preciso destacar que as organizações estão sempre interagindo com o ambiente externo (fornecedores, parceiros, universidades, clientes, concorrência e governo) conforme figura 6.

**Figura 6** – Gestão do Conhecimento: planos e dimensões



Fonte: Terra (2000, p. 71).

Sob este enfoque existem ainda sete dimensões as quais contemplam a inserção da organização no ambiente onde está inserida havendo interação com os agentes externos. As sete dimensões propostas por Terra (2000) são: fatores estratégicos e papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente.

Os fatores estratégicos e o papel da alta administração se referem às atividades essenciais da organização. A cultura e os valores organizacionais expressam a missão e a cultura institucional. A estrutura organizacional da divisão em seções, divisões e departamentos que trabalham de forma integrada. A administração de recursos humanos se relaciona ao gerenciamento de pessoas pertencentes à organização. Os sistemas de informação são os canais de comunicação, políticas de informação e sua segurança. A mensuração dos resultados estabelece as formas de avaliação das competências individuais e da organização. O aprendizado com o ambiente mostra como ocorre a aprendizagem interna e externa. O quadro 6 descreve cada uma das dimensões.

**Quadro 6 – Dimensões da GC segundo Terra (2000)**

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Fatores estratégicos e papel da	A definição e o foco nos <i>core competencies</i> das habilidades e conhecimentos, a capacidade de liderança, a organização e o gerenciamento da força de trabalho, a gestão e estratégias de conhecimento
Cultura e valores organizacionais	A missão e os valores de uma empresa são promovidos, de maneira consistente para a formação de uma cultura forte. Os comportamentos dentro de uma empresa são valorizados. Existe também, uma relação de confiança entre a empresa e os funcionários. Estimula-se a inovação, a colaboração e o aprendizado.
Estrutura organizacional	Emprego de trabalho em equipe. Flexibilidade organizacional e buscas para se adequar as novas formas organizacionais para se adaptar as demandas do ambiente competitivo.
Administração de recursos humanos	Práticas de recrutamento, estratégias de treinamento e planos de carreira voltados para a promoção do desenvolvimento do conhecimento. Estimula-se o aprendizado por intermédio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas dentro e fora da empresa.
Sistemas de informação	Criação e gestão adequada de canais de comunicação, políticas de informação e segurança da informação. Procura-se promover a comunicação eficiente em todos os seus aspectos.
Mensuração dos resultados	Foco no cliente e na utilização dos sistemas de informação. Estabelecimento de avaliações de competências individuais e organizacionais.
Aprendizado com o ambiente	Busca de aprendizado junto aos clientes e por meio do estabelecimento de relacionamento com fornecedores e parceiros. Existência de mecanismos formais e informais bem-estabelecidos de aprendizado e <i>benchmarking</i> . Busca de alianças e parcerias para aprendizado e mapeamento de expertises externas.

Fonte: Terra (2000, p. 71-73).

Para cada dimensão Terra (2000) estabeleceu requisitos para avaliar a ocorrência da GC na organização permitindo a mensuração de cada uma das sete dimensões. Os fatores estratégicos e o papel da alta administração definem as competências essenciais, metas e estratégias da organização. A cultura e valores organizacionais mostram a missão e as ideias das organizações.

A estrutura organizacional mostra a organização das equipes e a sua reorganização visando alcançar a competitividade. A administração de recursos humanos trata sobre o aprendizado interno e externo das pessoas que trabalham na organização. Os sistemas de informação, ou tecnologias de informação, promovem a disseminação de informações entre os membros da organização. A mensuração dos resultados procura medir os efeitos da aplicação das dimensões anteriores sobre a organização. O aprendizado com o meio ambiente mostra que a organização aprende com os seus clientes, parcerias com outras empresas, universidades e instituições de pesquisa. Os requisitos estão especificados no quadro 7.

**Quadro 7** - Requisitos das dimensões de Gestão do Conhecimento segundo Terra (2000)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>REQUISITOS</b>
FATORES ESTRATÉGICOS E O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO	1.1 - consenso sobre as core competencies da organização
	1.2 - comunicação ampla da macroestratégia
	1.3 - estabelecimento de metas desafiadoras
CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS	2.1 – missão e valores da organização freqüentemente promovidos
	2.2 – elevado sentimento de confiança entre organização e funcionários
	2.3 – foco não no curto prazo
	2.4 – estímulo à experimentação
	2.5 – existência de grande honestidade intelectual na organização
	2.6 – preocupação com toda a organização e não com setores específicos
	2.7 – reconhecimento do tempo como recurso importante
	2.8 – valorização de novas idéias
	2.9 – comemoração das realizações importantes
	2.10 – tolerância para piadas e humor
	2.11 – realização freqüente de reuniões informais
	2.12 – layouts permitem troca informal de informação
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3.1 – uso constante de equipes multidisciplinares
	3.2 – uso constante de equipes ad hoc ou temporárias
	3.3 – ocorrência freqüente de pequenas reorganizações visando à competitividade
	3.4 – decisões tomadas no nível mais baixo possível
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	4.1 – processo de seleção rigoroso
	4.2 – busca de diversidade (personalidade, experiência, cultura, etc.)
	4.3 – planejamento de carreira atende diferentes perspectivas e experiências
	4.4 – escopo abrangente das responsabilidades dos cargos
	4.5 – elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional
	4.6 – aprendizado por meio de contatos internos e externos
	4.7 – treinamento associado às necessidades imediatas e/ou necessidades estratégicas da organização
	4.8 – baixo turnover
	4.9 – evolução dos salários associada à aquisição de competências e não ao cargo ocupado
	4.10 – pagamento associado ao desempenho da equipe
	4.11 – esquema de participação nos lucros
	4.12 – esquema de participação societária
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	5.1 – comunicação eficiente em todos os níveis
	5.2 – compartilhamento de informações
	5.3 – documentação de conhecimento e <i>know-how</i> eficiente e altamente disciplinada
MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	6.1 – grande preocupação em medir resultados
	6.2 – ampla divulgação de resultados
APRENDIZADO COM O AMBIENTE	7.1 – aprendizagem com os clientes
	7.2 – habilidade de gestão de parcerias com outras empresas
	7.3 – habilidade de gestão com universidade e institutos de pesquisa
	7.4 – realização de alianças relacionadas a decisões estratégicas

Fonte: Terra (2000, p. 87- 199).

Outro modelo proposto foi de Stollenwerk (2001), o modelo genérico é aplicável a qualquer tipo de organização. Foi formulado a partir da identificação de sete processos básicos encontrados na GC: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento (acesso e distribuição), aplicação e criação de conhecimento.

A identificação do conhecimento busca formular estratégias para que a organização tenha a capacidade de perceber suas lacunas. A captura é a aquisição e formalização do conhecimento. A seleção e validação filtra, sintetiza e avalia a qualidade do conhecimento adquirido.

A organização e armazenagem são as formas de promover a recuperação do conhecimento de forma mais rápida. O compartilhamento (acesso e distribuição) emprega as tecnologias para compartilhar o conhecimento entre as pessoas. A aplicação do conhecimento ocorre para proporcionar o crescimento e sucesso da organização por meio da melhoria dos serviços e produtos. A criação de conhecimento ocorre no ambiente institucional no decorrer do desenvolvimento das atividades das pessoas, conforme descrito no quadro 8.

**Quadro 8** – Os sete processos de Stollenwerk (2001)

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Identificação	Identificação do conhecimento voltado para questões estratégicas como, por exemplo, que competências são críticas para o sucesso da organização, e as diversas áreas de conhecimento que as sustentam.
Captura	Aquisição, formalização, explicitação e codificação de conhecimentos, habilidades e experiências para a criação e manutenção das competências essenciais mapeadas.
Seleção e validação	Filtragem, sintetização e avaliação da qualidade do conhecimento para fins de aplicação futura. Nem todo conhecimento precisa ser armazenado na organização.
Organização e armazenagem	Estabelecimento de sistemas de armazenagem efetivos para a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento.
Compartilhamento (acesso e distribuição)	Utilização de tecnologia de informação (TI) para disponibilizar e compartilhar o conhecimento em qualquer parte da organização por meio de mecanismos de disseminação.
Aplicação	É importante a aplicação das situações reais na organização, de modo a produzir benefícios concretos, tais como: melhoria de desempenho, lançamento de novos produtos e conquista de novos mercados.
Criação de conhecimento	O processo de criação de conhecimento é composto pelos seguintes elementos: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. Adota-se a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997).

**Fonte:** Adaptação de Stollenwerk, 2001.

Estão inseridos no modelo quatro facilitadores que contribuem para a GC, tais como, liderança, cultura organizacional, medição e recompensa (avaliação) e tecnologia da informação. A liderança é a capacidade de tomar decisões no cotidiano das organizações. A cultura organizacional facilita a aplicação da GC, pois um ambiente que incentive a troca de conhecimento é mais produtivo. A medição e recompensa propiciam o acompanhamento do desempenho, comportamento e atitudes dos colaboradores. A tecnologia da informação auxilia o compartilhamento do conhecimento em âmbito maior, conforme quadro 9.

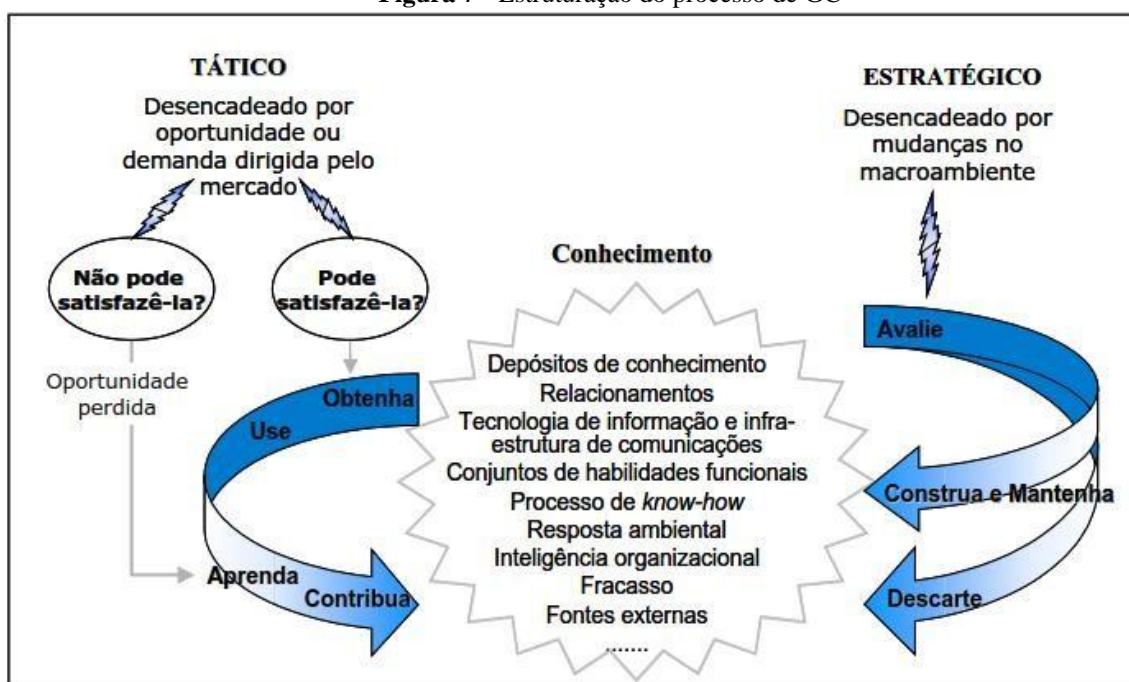
**Quadro 9** – Facilitadores da GC

<b>FACILITADORES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Liderança	O papel da liderança é importante no processo de GC, pois ela inclui a definição de quais tarefas devem ser realizadas, quem deve realizá-las, como deve ser agrupada, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas.
Cultura organizacional	A existência de uma cultura organizacional propícia é facilitadora do processo de GC, pois a cultura corporativa dá o devido suporte a qualquer organização. Para Choo (2003, p. 150), a existência de crenças e comportamentos consensualmente aceitos pelo grupo é a essência da cultura.
Medição e recompensa (avaliação)	A existência de prática de medição e recompensa é utilizada para garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento. Nesse sentido, devem ser medidos e acompanhados o desempenho, o comportamento e as atitudes, para se poder efetuar o devido reconhecimento e a recompensa dos colaboradores, melhorando foco nas ações e facilitando o atingimento de metas.
Tecnologia de informação	O uso de TI é importante para a disponibilização e compartilhamento de conhecimento em larga escala, tornando-o acessível em qualquer parte, a qualquer tempo e em qualquer formato.

**Fonte:** Adaptação de Stollenwerk, 2001.

Bukowitz e Williams (2002) apresentaram outro modelo de GC com base em um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC). Os elementos táticos do processo de GC são: obtenha, utilize, aprenda, contribua. Os estratégicos são: avalie, construa e mantenha e descarte ficando evidente na figura 7.

Figura 7 - Estruturação do processo de GC



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24).

Na seção “Obtenha” são definidas as necessidades de informação e as fontes de conhecimento, os critérios e instrumentos para captação da informação e as diretrizes para a escolha dos diretores do conhecimento. São utilizados especialistas para a seleção da informação, criação de sistemas e processos para provisão do acesso à informação. Adquiri-se a informação de fontes escolhidas nos recursos internos (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) (Quadro 10).

Quadro 10 - Requisitos da seção obtenha

SEÇÃO	REQUISITOS
OBTENHA	1.1 – fornecimento de explicações completas; solicitação de informações
	1.2 – compartilhamento de informações sobre as suas <i>expertises</i> pelos grupos e indivíduos
	1.3 – distinção entre papéis de gestão do conhecimento
	1.4 – tornar rotineiro o ambiente informacional
	1.5 – atualização do conhecimento armazenado
	1.6 – alocação de recursos para comunidades de especialistas
	1.7 – treinamento de sistemas focaliza na utilização para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho
	1.8 – solicitação de informação apenas quando necessário
	1.9 – distinção da informação que a organização fornece às pessoas daquela que ela deseja procurar
	1.10 – identificação clara das comunidades de especialistas
	1.11 – identificação fácil das solicitações de informação



	1.12 – identificação, coleta, classificação, resumo e disseminação do conhecimento organizacional pelos indivíduos específicos
	1.13 – desempenho de especialistas na identificação de informação
	1.14 – conter a melhor informação disponível onde se armazena o conhecimento
	1.15 – capacidade das pessoas de pesquisar informação
	1.16 – pesquisa de informação em uma variedade de aplicações e bases de dados
	1.17- criação de instrumentos eletrônicos que dirigem as pessoas para os recursos disponíveis
	1.18 – ajuda dos especialistas em informação na utilização de instrumentos
	1.19 – estabelecer maneiras de documentar e compartilhar informação
	1.20 – distinguir informação controlada centralmente e livre para documentar e compartilhar

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 33-34)

Na seção “Utilize” o conhecimento gera valor para a organização por meio das inovações. Estrutura-se a organização para melhorar o processo comunicacional e os fluxos de conhecimento. Promove-se o planejamento da estrutura organizacional para criar uma cultura que propicie a criação do conhecimento e seu compartilhamento. Incentiva-se as contribuições dos colaboradores na organização. Avalia-se a capacidade das instituições em lidarem com clientes, fornecedores e concorrentes, dinamizando o uso da informação e do conhecimento organizacional (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) (Quadro 11).

Quadro 11 - Requisitos da seção utilize

SEÇÃO	REQUISITOS
UTILIZE	2.1 – não interferência da hierarquia na busca de informação de que as pessoas necessitam
	2.2 – não utilização do escritório de trabalho como um símbolo de <i>status</i> ou superioridade
	2.3 – mudanças no espaço de trabalho são baseadas na necessidade de trabalhar em conjunto e nos custos
	2.4 – descrição de como as decisões podem afetar o desempenho organizacional
	2.5 – fornecimento de todos com idéias
	2.6 – consideração de todas as idéias no processo de resolução de problemas
	2.7 – colaboração com os concorrentes, para fortalecer o setor
	2.8 – consideração de todas as idéias na organização
	2.9 – não estruturação de algumas reuniões para auxiliar a criatividade e a resolução de problemas
	2.10 – envolver os clientes no processo de criar e desenvolver novos produtos e serviços é uma prática estabelecida
	2.11 – propiciar flexibilidade no espaço de trabalho
	2.12 – apoio para prosseguir boas idéias
	2.13 – descrição da organização
	2.14 – ter o nível correto de protocolos de segurança
	2.15 – possibilidade de explicação sobre as finanças da organização

	2.16 – realização de parcerias com os fornecedores para favorecer o cliente
	2.17 – planejamento do espaço de trabalho para promover o fluxo de idéias entre os grupos de trabalho
	2.18 – uso da informação que obtêm para melhorar o seu trabalho
	2.19 – ajuste da hierarquia com base no trabalho que as pessoas necessitam fazer
	2.20 – utilização de abordagens lúdicas, no processo de resolução de problemas

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 35-36).

Na seção “aprenda” se avalia a aprendizagem individual e da organização, havendo o reconhecimento do valor da formação continuada. São identificadas as formas de aprendizagem disponíveis. O processo reflexivo se torna hábito no trabalho e se cultiva a prática do aprender fazendo, incentivando o desenvolvimento do capital intelectual (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) (Quadro 12).

Quadro 12 - Requisitos da seção aprenda

SEÇÃO	REQUISITOS
APRENDA	3.1 – tratamento dos problemas, considerando-se o contexto geral no qual ocorrem
	3.2 – construção de modelos para a tomada de decisões
	3.3 – experiências de aprendizagem fora do local de trabalho pelas equipes
	3.4 – utilização de jogos e simulações para pensar sobre as situações de negócios
	3.5 – prática estabelecida de reflexão sobre as lições aprendidas
	3.6 – aplicação do que aprenderam fora da organização ao seu trabalho
	3.7 – reunião da equipe ao término do projeto para sua análise
	3.8 – processo de planejamento inclui cenários para pensar em como responder em situações diferentes
	3.9 – inclusão do retorno dos clientes no processo de aprendizagem
	3.10 – não determinar culpa como primeira resposta a uma falha
	3.11 – exibição de uma curiosidade natural por parte das pessoas
	3.12 – admitir quando falhar
	3.13 – as pessoas aplicam as idéias que desenvolveram às situações novas
	3.14 – conversar após se ter um grande sucesso
	3.15 – a organização aprend com seus sucessos e fracassos
	3.16 – apoiar atividades de grupo que promovem a aprendizagem
	3.17 – conhecimento por todos das conseqüências das suas decisões
	3.18 – aprender com as falhas para condução do trabalho subsequente
	3.19 – assegurar que as pessoas tenham responsabilidades em comum para aprender umas com as outras
	3.20 – tratar as discordâncias como oportunidades para aprender

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 37-38).

Na seção “Contribua” ocorre o compartilhamento do conhecimento. Os mecanismos que promovem o compartilhamento do conhecimento são: a eliminação das barreiras de comunicação, criação das funções de dedicação exclusiva a fim de gerar novos conhecimentos,

estabelecimento de uma metodologia para compartilhar o conhecimento e a criação de políticas formalizadas para a utilização dos ativos intelectuais (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). (Quadro 13).

**Quadro 13** - Requisitos da seção contribua

SEÇÃO	REQUISITOS
CONTRIBUA	4.1 – sustentação do processo de compartilhamento de conhecimento pelas funções de dedicação exclusiva
	4.2 – determinar onde o compartilhamento de conhecimento produzirá os maiores benefícios
	4.3 – reconhecer a contribuição individual para a organização
	4.4 – utilização de interações físicas para reforçar as comunicações eletrônicas
	4.5 – as pessoas diriam que compartilhar conhecimento não diminui o valor do indivíduo para a organização
	4.6 – participação dos membros em múltiplas comunidades, facilitando a transferência do conhecimento para a organização
	4.7 – recusa no compartilhamento de conhecimento gera negação de benefícios organizacionais
	4.8 – ligação das pessoas para promover o compartilhamento de conhecimento
	4.9 – ajudar as pessoas a expressar melhor o que sabem
	4.10 – existência de uma estrutura onde armazenamos nosso conhecimento para direcionar as contribuições das pessoas
	4.11 – influência sobre as idéias e expertises que são compartilhadas
	4.12 – compartilhar o conhecimento é parte da avaliação de desempenho
	4.13 – interações físicas são utilizadas para transferir o conhecimento “implícito”
	4.14 – remover barreiras de compartilhamento de conhecimento
	4.15 – processos de contribuir com conhecimento integrado nas atividades de trabalho
	4.16 – identificar, na organização, quem pode se beneficiar do seu conhecimento
	4.17 – o compartilhamento de conhecimento é reconhecido publicamente
	4.18 – legitimação do compartilhamento de conhecimento
	4.19 – focalizar as atividades de compartilhamento de conhecimento nas informações importantes
	4.20 – utilizar o conhecimento com que outros contribuíram para a organização, leva à obrigação de contribuir com seu próprio conhecimento

**Fonte:** Bukowitz e Williams (2002, p. 39-40).

Na seção “Avalie” é realizado o mapeamento, mensuração e avaliação do conhecimento. Desse modo, é possível obter uma visão sobre o estágio de conhecimento da organização por meio da verificação quantitativa e qualitativa do ativo intelectual dentro da organização, verificando quais são as lacunas existentes que precisam ser supridas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) como explicitado no quadro 14.

**Quadro 14** - Requisitos da seção avalie

SEÇÃO	REQUISITOS
AVALIE	5.1 – reconhecer que o conhecimento é parte da base de recursos
	5.2 – conversar sobre a gestão do conhecimento para relatar sobre a situação da organização
	5.3 – mensuração do conhecimento ajuda a entender o que é, tentando gerir
	5.4 – medir processo de gestão do conhecimento e os seus resultados
	5.5 – publicar um documento que relate a qualidade com que gerimos o conhecimento
	5.6 – vínculo de atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis
	5.7 – entendimento das pessoas sobre medir o conhecimento
	5.8 – medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender
	5.9 – vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos
	5.10 – descrever como as formas de conhecimento da organização interagem umas com as outras
	5.11 – fazer experiências com maneiras diferentes de medir a gestão do conhecimento
	5.12 – publicar um documento que relate a qualidade da gestão do conhecimento
	5.13 – basear-se em fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis nas decisões de gestão do conhecimento
	5.14 – avaliar qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando da alocação de recursos
	5.15 – avaliação do capital intelectual é parte do processo de mensuração do desempenho
	5.16 – pratica da gestão do conhecimento sem utilizar esse nome
	5.17 – basear-se em uma equipe com expertise em avaliação, mensuração e operação para avaliar o processo de gestão do conhecimento e seus resultados
	5.18 – mapear o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento
	5.19 – poder explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho
	5.20 – utilizar medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a efetividade do processo de gestão do conhecimento e seus resultados

**Fonte:** Bukowitz e Williams (2002, p. 39-40).

Na seção “Construa e mantenha” se verifica o conhecimento e sua capacidade de manter a organização competitiva, canalizando recursos para que haja a criação de conhecimento e sua retroalimentação, renovando o estoque de conhecimento por meio do seu capital intelectual. Avalia-se a cooperação entre as divisões da organização. Há ainda o estudo do remanejamento e retenção das pessoas certas a fim de otimizar a produtividade e competitividade. Avalia-se a utilização do conhecimento obtido para um relacionamento mais próximo com os clientes (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). (Quadro 15).

**Quadro 15** – Requisitos da seção construa e mantenha

SEÇÃO	REQUISITOS
CONSTRUA E MANTENHA	6.1 – como alavancar o conhecimento para outras áreas
	6.2 – utilização de uma idéia ou tecnologia proposta por qualquer um na empresa
	6.3 – acredita-se que a gestão do conhecimento é um assunto de todos
	6.4 – encorajar o pensamento sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização
	6.5 – conexão dos sistemas de TI com as fontes de informação
	6.6 – alinhar os valores formais e informais
	6.7 – promover com os sistemas de TI a formação de diferentes redes de pessoas
	6.8 – pedir a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios
	6.9 – processo de desenvolvimento de produto inclui os clientes
	6.10 – tratamento das pessoas como fontes de valor, ao invés de custos
	6.11 – lançamento de um grupo ou uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento
	6.12 – confiança na informação dos nossos sistemas de TI
	6.13 – aliança com outras organizações para levar produtos inovadores para o mercado
	6.14 – utiliza-se a tecnologia de informação como um instrumento de ajuda no trabalho
	6.15 – buscar idéias de produtos que venham dos interesses não-funcionais dos empregados
	6.16 – valor mais alto dos produtos como resultado do conhecimento que eles contêm
	6.17 – manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis
	6.18 – assegurar por meio de uma política formal o compartilhamento de tecnologia e idéias entre os grupos
	6.19 – conhecimento de quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente
	6.20 – ver os produtos e serviços com uma dimensão tangível e intangível

**Fonte:** Bukowitz e Williams (2002, p. 43- 44).

Na seção “Descarte” são identificados os conhecimentos desnecessários que podem ser descartados pela organização a fim de eliminar o que não contribui para o seu sucesso e reter somente aquilo que é essencial para a organização (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) (Quadro 16).

Quadro 16 - Requisitos da seção descarte

SEÇÃO	REQUISITOS
DESCARTE	7.1 – aquisição de conhecimento baseada em quanto podemos alavancá-lo
	7.2 – reinstrumentar as habilidades existentes antes de empregar um novo grupo de pessoas
	7.3 – despojar conhecimento baseado na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras
	7.4 – entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes da automatização das tarefas
	7.5 – pensar se o conhecimento que foi construído pode ser usado de outras maneiras
	7.6 – participação de grupos de pesquisa sobre o ramo de negócios na decisão de aquisição de novo conhecimento
	7.7 – perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir as pessoas
	7.8 – recusar trabalho se não construir conhecimento que possa ser utilizado de outras maneiras
	7.9 – descarte planejado e deliberado do conhecimento
	7.10 – tratar as pessoas com dignidade e respeito quando do seu descarte
	7.11 – revisão das práticas de promoção para evitar a perda das pessoas com conhecimento importante
	7.12 – colocar o pessoal em organizações para determinar a necessidade de adquirir conhecimentos
	7.13 – formar alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades
	7.14 – consciência dos componentes de conhecimento dos ativos tangíveis em seu descarte
	7.15 – terceirização de habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as competências essenciais
	7.16 – sustentar o conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante
	7.17 – determinar se as habilidades e <i>expertises</i> das pessoas podem ser utilizadas em outro lugar, antes de demiti-las
	7.18 – utilizar os recursos e as habilidades locais, quando testar uma idéia de negócio nova
	7.19 – uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à área, para manter a base de conhecimento atualizada
	7.20 – levar em conta o impacto sobre a lealdade, a contribuição e o compromisso, quando da partida de pessoas

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 45-46).

Probst, Raub e Romhardt (2002) construíram um modelo para avaliar GC formado por oito processos, objetivando analisar e estruturar as atividades de GC: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento, preservação do conhecimento, metas de conhecimento e avaliação do conhecimento.

A identificação do conhecimento mapeia o conhecimento interno e externo. A aquisição do conhecimento é o processo de apropriação dos saberes pelos membros da organização. O desenvolvimento do conhecimento trata do processo de aquisição de novas habilidades, ideias, novos produtos e processos a fim de gerar conhecimento. O compartilhamento e distribuição do conhecimento se refere à troca de conhecimento entre os membros. A utilização é o momento no qual os indivíduos empregam o conhecimento em suas rotinas organizacionais. A preservação do conhecimento trata da seleção, armazenagem e atualização do conhecimento. As metas de conhecimento se referem aos objetivos de aprendizagem da organização, isto é, aos conhecimentos que se pretende obter. A avaliação do conhecimento trata da verificação da eficiência da GC dentro da instituição. O quadro 17 descreve cada componente.

**Quadro 17** – Processos do modelo de avaliação de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002)

PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Identificação do conhecimento	Identificar o conhecimento significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. O conhecimento, tanto interno quanto externo, não é automaticamente visível, por isso as organizações devem criar transparência. Existem maneiras de localizar o conhecimento, dentro e fora da empresa, como, por exemplo, listas e páginas amarelas de especialistas, mapas de conhecimento, topografia do conhecimento, intranet, entre outros.
Aquisição do conhecimento	O conhecimento pode ser adquirido por meio dos mercados de conhecimento (o conhecimento de especialistas externos, como consultores, de outras firmas, dos parceiros, clientes, fornecedores e produtos do conhecimento). O conhecimento pode ser adquirido por meio de produtos de conhecimento, tais como: comprando <i>softwares</i> ou CD-ROMs e equipamentos de alta tecnologia, propriedade intelectual, plantas industriais e engenharia reversa (“conhecimento congelado”).
Desenvolvimento do conhecimento	Complementa a aquisição de conhecimento. Seu enfoque está no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas.
Compartilhamento (partilhando) e distribuição do conhecimento	Esses elementos construtivos em uma organização são importantes para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização pode utilizar. A distribuição do conhecimento é um processo de compartilhar e disseminar conhecimento que se encontra na organização. Esses processos envolvem três tipos de tarefas: “reprodução de conhecimento, transmitindo-o rapidamente para um grande número de funcionários; a proteção e o compartilhamento de aprendizado anterior e a troca simultânea de conhecimento que leva ao desenvolvimento de novo conhecimento” (p. 162).
Utilização do conhecimento	A utilização do conhecimento significa assegurar que o conhecimento em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. O uso do conhecimento pode ser visto como a fase de implementação do processo de gestão do conhecimento. É nesse estágio que o conhecimento se transforma em resultados concretos. No entanto, existem barreiras ao uso do conhecimento, que podem ter origem na “cegueira organizacional”, no medo de revelar as próprias fraquezas ou em uma desconfiança geral do conhecimento “externo”. Logo, devem se tomar decisões para garantir que habilidades e ativos de conhecimento, como patentes e licenças, sejam utilizados.

Preservação do conhecimento	O objetivo desse processo é a retenção seletiva de informações, de documentos e de experiências, mas isso requer gestão. O processo de preservação do conhecimento pode ser dividido em três etapas: seleção, armazenagem e atualização. A retenção do conhecimento depende do uso de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização.
Metas de conhecimento	Estabelecer os objetivos do conhecimento elucida a orientação estratégica da gestão do conhecimento, ou seja, direciona a gestão. É preciso assegurar os processos de aprendizado organizacional. Desenvolver as habilidades em níveis normativos, estratégicos e operacionais. Criar uma cultura empresarial favorável ao conhecimento para planejar políticas apropriadas.
Avaliação do conhecimento	É um exame preliminar essencial para avaliar a eficiência da gestão do conhecimento. Esse processo mostra se os objetivos de conhecimento estão formulados adequadamente e se as atividades de gestão do conhecimento estão sendo realizadas com sucesso. Ou seja, significa decidir se as metas de conhecimento foram ou não atingidas.

**Fonte:** Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 35).

Probst, Raub e Romhardt (2002) frisaram que para cada processo existem requisitos que permitem obter uma avaliação mais precisa sobre a GC: identificando o conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento de conhecimento, compartilhando e distribuindo o conhecimento, usando o conhecimento, preservando o conhecimento, metas do conhecimento e avaliando o conhecimento.

No requisito “Identificando o conhecimento” se enfatiza a necessidade de conhecer os especialistas em determinados assuntos dentro das organizações e encontrar as lacunas existentes a fim de saná-las. Na aquisição do conhecimento se verificam as formas de obtenção do conhecimento tanto de fontes internas quanto externas. No “Desenvolvimento de conhecimento” se promove a criação do conhecimento por parte dos colaboradores. No “compartilhando e distribuindo conhecimento” são utilizadas formas de socialização entre as pessoas. No “Usando o conhecimento” as pessoas são incetivadas a usar o conhecimento criado.

No “Preservando o conhecimento” se utilizam formas de armazenar o conhecimento obtido a fim de preservar a memória organizacional. Nas “Metas do conhecimento” as metas da empresa são analisadas a fim de se verificar se estão em consonância com as metas do conhecimento. No “Avaliando do conhecimento” ocorre o emprego de procedimentos qualitativos e quantitativos para avaliação da GC. (Quadro 18).

**Quadro 18** - Requisitos dos elementos construtivos com base em Probst, Raub e Romhardt (2002)

ELEMENTOS CONSTRUTIVOS	REQUISITOS
IDENTIFICANDO O COHECIMENTO	1.1 - conhecer os especialistas internos de sua organização e contatá-los facilmente
	1.2 – encontro de lacunas de conhecimento
	1.3 - conhecimento dos projetos em andamento em sua organização
	1.4 – decisão sobre quem tem permissão para saber ocultar informações por motivos de segurança ou sigilo excessivo



	1.5 - disponibilidade de sistemas na busca de informações uso de instrumentos como mapas de conhecimento
	1.6 - existência de estratégia de busca na Internet ou pessoas que possam ajudar a procurar
AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTO	2.1 - verificação da aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento
	2.2 - identificação freqüentemente das principais maneiras de adquirir conhecimento
	2.3 - integração do conhecimento externo – por exemplo, relatórios de consultoria, situações
DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTO	3.1 - identificar os centros de desenvolvimento de conhecimento
	3.2 - ligação dos centros de desenvolvimento de conhecimento às metas de conhecimento
	3.3 - esforço para tornar o conhecimento tácito consciente e explícito
	3.4 - estabelecer centros de competência que focalizem o <i>know-how</i> disperso e o desenvolvam
	3.5 - falta de criatividade ou de capacidade para a solução sistemática de problemas
COMPARTILHANDO E DISTRIBUINDO CONHECIMENTO	4.1 - identificação das tecnologias da informação e das comunicações utilizadas para compartilhar e distribuir informações e conhecimento
	4.2 – fornecimento de estímulo para o uso de tecnologias por alguém
	4.3 - utilização de todas as formas disponíveis de comunicar conhecimento a seus funcionários
	4.4 - troca de informação e conhecimento com outras partes da organização
	4.5 - existência de infra-estruturas paralelas que oferecem acesso interno não burocrático ao conhecimento
	4.6 - funcionamento da infra-estrutura sobre uma base técnica ou sobre uma base interpessoal vantagens e/ou problemas da solução atual
	4.7 - compartilhamento do conhecimento pelos funcionários quando solicitado
	4.8 - uso de melhores práticas para os processos essenciais
	4.9 – exploração de todas as formas possíveis de aumento da eficiência por meio da transferência de melhores práticas
USANDO O CONHECIMENTO	5.1 -solicitação de conhecimento de outras áreas funcionais e unidades organizacionais para posterior uso
	5.2 - estruturação das fontes de informações técnicas de forma favorável para o usuário reunir diferentes fontes de conhecimento
	5.3 – encontro de informações e conhecimentos necessários perto da área de trabalho
	5.4 - estimular o uso do conhecimento relevante diariamente por meio das estações de trabalho
	5.5 - existência de uma área com tópicos de interesse documentados ou exibidos, onde as pessoas podem desenvolver conhecimento em conjunto
	5.6 – recebimento de documentos com padrão favorável ao usuário
PRESERVANDO O CONHECIMENTO	6.1 - identificação da área de perda de conhecimento organizacional e ação sobre essa perda
	6.2 - transferência de conhecimento de um funcionário para seu sucessor
	6.3 - dispor de memória eletrônica que lhe dá acesso a eventos, projetos e documentos importantes da história da organização
	6.4 - registrar o conhecimento adquirido e desenvolvido, tornando-o acessível e recuperável
	7.1 - apresentação das questões de conhecimento nas metas de sua organização
	7.2 – forma de transformar as metas da empresa em metas de conhecimento

METAS DE CONHECIMENTO	7.3 – identificação do tipo de cultura de conhecimento da organização
	7.4 – levar em conta o conhecimento nas discussões sobre a estratégia identificação do “conhecimento essencial” de sua organização
	7.5 – introduzir metas de conhecimento para suplementar as metas existentes
	7.6 – definir objetivos pessoais de conhecimento consistência dos objetivos pessoais com as metas de conhecimento da empresa
AVALIANDO O CONHECIMENTO	8.1 – uso de medidas qualitativas e/ou quantitativas de monitoramento
	8.2 – identificação de oportunidades de indicadores de sucesso baseados em conhecimento para funções ou parte da empresa
	8.3 - identificar os ativos e os passivos no “balanço do conhecimento” da organização identificar o nível (estratégico, normativo ou operacional) onde estão embutidos os objetivos de conhecimento principais e os métodos de medição predominantes

**Fonte:** Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 61-226).

Em resumo, no quadro 19, se fez uma síntese dos modelos de GC mais relevantes com seus enfoques e componentes. Os modelos têm duas ênfases diferenciadas: a primeira é uma aborda sobre o fluxo e o gerenciamento do conhecimento nas organizações. A segunda trabalha os processos que subsidiam o fluxo do conhecimento e as particularidades institucionais.

**Quadro 19** - Síntese dos modelos de Gestão do Conhecimento

<b>MODELOS</b>	<b>Modelo de processo de criação do conhecimento</b>	<b>Modelo de GC com base nas dimensões da prática gerencial</b>	<b>Modelo genérico de gestão do conhecimento</b>	<b>Modelo de gestão do conhecimento com base em um diagnóstico de gestão do conhecimento</b>	<b>Modelos dos elementos construtivos da gestão do conhecimento</b>
AUTORES	Nonaka e Takeuchi	Terra	Stollenwerk	Bukowitz e Willians	Probst, Raub e Romhardt
ANO	1997	2000	2001	2002	2002
FOCO	O processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produto.	Avaliação e proporção de GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial.	Modelo genérico de GC nas organizações.	Estruturação do processo de gestão do conhecimento com base no diagnóstico.	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos.

**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.

### 2.3 Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é algo vital nos ambientes organizacionais existindo técnicas e ferramentas que podem ser usadas para alcançar esse fim. As técnicas utilizadas são: *brainstorm*, redes colaborativas, *benchmarking* e *storytelling*. As ferramentas são: páginas amarelas e mapas de conhecimento. Existem ainda, os programas de competência em informação (VALENTIM, 2016).

O objetivo do *brainstorm* ou *brainstorming* é produzir conhecimento por meio da discussão de temas entre os participantes a fim de avaliar, posteriormente, os pontos de vistas e opiniões convergentes e divergentes (VALENTIM, 2016).

As redes colaborativas ou redes de cooperação são grupos de indivíduos que participam de uma rede que utiliza ou não as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). A abrangência pode ser local, regional ou global ou ainda especializadas, segmentadas ou mistas (VALENTIM, 2016).

O *benchmarking* compara de maneira sistematizada os serviços e produtos similares produzidos por outras instituições impulsionando a constituição do conhecimento incremental, objetivando propiciar melhorias em seus processos, observando os casos de sucesso em outras organizações (VALENTIM, 2016).

O *storytelling* é constituído por cinco etapas: ouvir, aprender, descobrir, explorar e criar. O objetivo é adquirir conhecimento por meio das histórias e narrativas das pessoas objetivando:

- a) Motivar as pessoas a implementar novas ideias;
- b) Desenvolver a criatividade no ambiente organizacional;
- c) Fortalecer a marca/negócio da organização;
- d) Transmitir os valores organizacionais;
- e) Promover a colaboração entre os sujeitos organizacionais; e
- f) Transmitir conhecimento aos novos sujeitos organizacionais (VALENTIM, 2013, p. 73).

Os programas de competência em informação são os processos contínuos que envolvem o conhecimento e compreensão de signos e símbolos e sua aplicação na organização de forma eficaz, visando desenvolver:

- a) Capacidade de reconhecer as necessidades informacionais e formular questões;
- b) Capacidade de identificar, acessar, buscar, pesquisar e localizar informação em qualquer mídia;

- c) Capacidade de organizar, analisar e avaliar informação;
- d) Capacidade de usar eficazmente a informação para uma aplicação prática e solução de problemas;
- e) Capacidade de apropriar-se de informação para gerar novo conhecimento, aprender a aprender (VALENTIM, 2013, p.76).

As páginas amarelas, também chamada de banco de talentos, promovem o mapeamento e indicação das pessoas que detêm determinado conhecimento e experiência a fim de que possa haver o compartilhamento dos saberes entre os membros de uma organização com foco voltado para:

- a) Formação original e as capacitações realizadas;
- b) Competências e habilidades inatas e adquiridas ao longo da vida profissional e pessoal;
- c) Experiências profissionais e pessoais vivenciadas com bons resultados e, também, sem Resultados efetivos;
- d) Domínio de idiomas; etc. (VALENTIM, 2016, p. 103).

Os mapas conceituais são utilizados para esquematizar o conhecimento produzido por uma organização. Não há armazenamento do conhecimento e sim a constituição de uma estrutura que permita a visualização de onde e com quem o conhecimento se encontra, no contexto institucional, e também o que os sujeitos pensam com relação à determinadas questões (VALENTIM, 2016).

Duarte *et al.* (2006) apresentaram ferramentas que auxiliam a GC, tais como, internet, intranet, extranet, *data warehouse*, *groupware*, *workflow* e Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) que contribuem para a o compartilhamento do conhecimento.

A *internet* é o meio de comunicação *online* que propicia suporte a diversos programas e ambientes, oferecendo a captação, armazenamento e difusão do conhecimento, estreitando os laços entre fornecedores e clientes e ainda integra, virtualmente, empresas e entidades (DUARTE *et al*, 2006).

A *intranet* “são soluções de redes privadas e completas que permitem o gerenciamento de informações necessárias à organização por meio de processos e protocolo na Internet” (PEREIRA, 2002, p.166). Permite o compartilhamento interno do conhecimento entre os colaboradores propiciando uma visão sistêmica, facilitando a identificação de pessoas e onde estão alocadas (DUARTE *et al*, 2006). Existem algumas vantagens na sua utilização:

- a) Possibilidade de maior aproveitamento da inteligência da organização, pois permite aos usuários criar, acessar e distribuir informações facilmente;

- b) Contribuição com as novas tecnologias, possibilitando a externalização do conhecimento e tornando explícito o conhecimento tácito;
- c) Projetada para ser uma rede aberta, segura e interna, cujo *software* de navegação fornece acesso fácil de tipo apontar e clicar para usuários finais acessarem informações em multimídia em *site* de rede interna;
- d) Possuir um alcance mundial na organização como um todo;
- e) Oferecer acesso por meio de guia fácil e interativo via navegação de rede;
- f) Acesso a *software* e *hardware* de baixo custo;
- g) De transferir arquivos padronizados;
- h) De criar padronização de documentos;
- i) Ser executável em todas as plataformas;
- j) De reduzir custos com papel, impressão, *marketing* e vendas;
- k) Aumentar a produtividade via acesso rápido à informação e colaboração mais fácil (DUARTE *et al*, 2006, p. 136).

A *extranet* são redes que interligam as *intranets* das empresas permitindo que os clientes, fornecedores e parceiros de uma instituição agilizem a transmissão de conhecimento, descentralizem as atividades e delegem competências (DUARTE *et al*, 2006).

O *data warehouse* é a extração de sentido e significado dos dados da organização por meio do seu banco de dados. É um sistema que guarda e organiza todos os conhecimentos produzidos pelos diversos setores dentro da organização. De acordo com Almeida (2002) existem vantagens quanto à sua utilização como:

- a) Reunir em um grande banco de dados todos os registros sobre a organização;
- b) Ser associado a ferramentas de busca (OLAP e *data minings*);
- c) Obter informações relevantes e integradas que geram conhecimento;
- d) Permitir ao dirigente desenvolver uma visão holística da organização, permitindo a tomada de decisão com maior segurança;
- e) Possibilitar que as decisões sejam tomadas com base em informações e conhecimentos da organização;
- f) Armazenar dados associando-os a um período de tempo em que ocorreram, criando um histórico de desempenho organizacional, podendo ser utilizado para compreender o passado e prever comportamentos futuros;
- g) As respostas passam a ser visualizadas em poucos minutos;

- h) Permite a análise multidimensional proporcionando ao usuário acessar o sistema a partir de qualquer dimensão;
- i) Fazer cruzamento de dados desconexos por meio de ferramentas de buscas, gerando respostas rápidas;
- j) Associação ao *data mining*, fazendo a mineração correlacionando os dados e adotando o *data mart*, banco de dados específico de uma área, proporcionando maior segurança em sua implantação ao permitir iniciar por uma unidade ou função/módulo de negócios.

O *groupware* “é o nome dado ao uso das TICs como suporte ao trabalho em grupo, tais como, reuniões e trabalhos de equipes à distância” (PEREIRA, 2002, p. 166). É um *software* que facilita o trabalho de equipes separadas ou unidas, temporal ou espacialmente, promovendo uma interface de compartilhamento do conhecimento. Isso contribui para uma comunicação mais fácil e o gerenciamento das atividades dos grupos promovendo ainda a integração com os usuários dos serviços e produtos da instituição.

A tecnologia de *Groupware* é constituída por grupos de trabalho que compartilham conhecimento formando assim uma comunidade de prática que permite o trabalho em equipe entre as instituições cooperadas que constituem uma rede (DUARTE *et al.*, 2006). Os *groupware* são classificadas de duas maneiras:

- a) Quando os usuários do *groupware* estão trabalhando no mesmo instante (*groupware* síncrono) ou em instantes diferentes (*groupware* assíncrono);
- b) Quando os usuários estão trabalhando no mesmo local (*groupware* face-a-face) ou em locais distribuídos (*groupware* distribuído) (ASSIS, 2000, p.33).

O *workflow* é uma tecnologia de trabalho em grupo composta por um método e por um conjunto de *softwares* que automatizam e organizam a produção documental de uma determinada organização contribuindo para o desenvolvimento de um trabalho integrado e colaborativo (DUARTE; SZOSTAK, 2000).

O “*Workflow* é capaz de descrever cada tarefa de um processo de negócio em um nível conceitual que facilita o entendimento, avaliação e a reengenharia dos processos” (THOM *et al.*, 2000, p. 282). Permite a automação, potencialização e racionalização por meio dos processos de organização e da tecnologia. Trives Júnior (2002) identificou as vantagens de sua utilização:

- a) Integração da política de administração;
- b) Maior agilidade nos processos técnicos, oferecendo ao usuário a informação em menor

- tempo;
- c) Comunicação entre os funcionários sobre as atividades feitas e sequências das posteriores;
  - d) Minimização do desperdício de tempo;
  - e) Aumento da satisfação dos usuários, pois oferece agilidade nos documentos e consenso nas informações oferecidas;
  - f) Comunicação sobre os fatos ocorridos e próximos eventos;
  - g) Maior controle dos serviços oferecidos e executados;
  - h) Visão do “todo”.

O GED promove a gestão eletrônica de documentos que facilita o arquivamento, acesso, consulta e disseminação no ambiente interno e externo da organização, facilitando o fluxo da informação e do conhecimento de forma eletrônica da seguinte forma:

- a) Evita a duplicação abusiva de documentos;
- b) Classifica segundo diversos critérios cruzados;
- c) Autoriza o acesso a informações e conhecimentos pertinentes;
- d) Contém dados não vinculados por papel, como vídeo-som;
- e) Acaba com o problema de tempo e lugar;
- f) Implementa novos modos de navegação não-linear;
- g) Permite e melhorar a segurança e a perenidade dos arquivos. (MACHADO, 2002, p.197).

Dutra *et al.* (2014) destaca que as ferramentas de TICs para promover a GC são classificadas nas seguintes categorias: entendimento, colaboração (*Groupware*), Processo (*Workflow*), aprendizagem, busca, automatização, GED e gerenciadores de competências. Há também tipologias específicas, tais como, Ontologias, Raciocínio sobre Casos (CBR), Redes Neurais (RN), mineração de dados, agentes de regras, *wikies*, portais colaborativos, portais corporativos e visualizadores.

Amante e Petri (2017) elencaram algumas técnicas como a identificação e montagem de rede de pessoas, montagem de páginas amarelas, montagem de comunidades de prática, gestão da inovação, divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas, utilização de *brainstorming*, utilização de *storytelling*, adoção de *coaching*, aproveitamento da inteligência coletiva, promoção de feiras de inovação e realização de entrevistas de saída.



**Quadro 20** – Técnicas de Gestão do Conhecimento

<b>TÉCNICAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Identificação e montagem de rede de pessoas	Identificar habilidades, qualidades, qualificações e até mesmo aspectos pessoais de cada um dos membros da organização.
Montagem de páginas amarelas	Exibe o perfil de todos os integrantes da organização, normalmente agrupados por ordem alfabética ou setor de trabalho. A classificação conta com informações como nome, cargo, setor de trabalho, experiências e conhecimentos, além dos contatos.
Montagem de comunidades de prática	Objetiva, pessoas com diferentes níveis hierárquicos, geograficamente dispersas, com profissões diferentes, mas que têm atividades em comum. Ajuda os profissionais a esclarecerem dúvidas sobre determinada atividade ou assunto de forma mais rápida e dinâmica, além de agilizar o processo de decisão sobre determinada ação.
Gestão da inovação	Objetiva a coleta e avaliação de ideias propostas por colaboradores de uma organização, independente da sua atividade ou posição hierárquica. Depois de iniciado o processo de coleta de ideias, seja baseada em um tema específico ou livre, tem início a fase de avaliação e implementação desses conceitos.
Divulgação de práticas relevantes	Novas ideias ou práticas consideradas relevantes na organização devem ser divulgadas. O objetivo é simples, porém com grande impacto: as práticas já testadas podem ser reproduzidas em outras áreas da organização, com menor esforço, evitando a “reinvenção da roda”.
Utilização de <i>brainstorming</i>	É utilizada para gerar ideias e direcioná-las para a utilização efetiva com o objetivo de obter retorno para a organização.
Utilização de <i>storytelling</i>	Contar histórias, uma das técnicas mais antigas para se passar o conhecimento, tem sido utilizada ao longo dos anos nos âmbitos familiar, religioso e social. Com o amadurecimento da sociedade do conhecimento, verificou-se que essa técnica pode ser utilizada nas organizações.
Promoção de feiras de inovação	As feiras de inovação são eventos que buscam aproximar as ideias (alinhadas aos objetivos da organização) às pessoas. Desta forma, os profissionais que tenham mais afinidade com determinados temas podem se sentir mais motivados a contribuir nos projetos em questão.
Realização de entrevistas de saída	Trata-se de uma técnica voltada para a retenção de conhecimento nas organizações. Consiste em uma entrevista realizada com os colaboradores que estão saindo da organização, normalmente por aposentadoria ou saída acordada, de modo a capturar conhecimento por parte dessas pessoas sobre as atividades que desempenhavam.

**Fonte:** Amante e Petri, 2017, p 6-8.

Também existem ferramentas que contribuem para a GC como blog, microblog, *videocast*, *chat*, entre outras. O blog é um sítio na *web* no qual o usuário faz postagens que aparecem em ordem cronológica, as mais recentes aparecem primeiro e depois as mais antigas. O microblog possibilita ao usuário o envio de pequenas mensagens em média com até 200

carateres. As pessoas podem responder às postagens e reenviar para sua rede de contatos (AMANTE; PETRI, 2017).

O *videocast* são arquivos em formato de áudio que podem ser ouvidos e baixados pela internet. Tem como finalidade promover o compartilhamento do conteúdo propiciando um espaço para que os usuários e as organizações possam ter acesso ao conhecimento.

Os *chats* são páginas na *web* que possibilitam conversar em tempo real com várias pessoas e vem sendo usado pelas organizações a fim de promover a interação com seus clientes e o público de uma forma geral e também contribui para facilitar a comunicação entre colaboradores distantes espacialmente (AMANTE; PETRI, 2017).

Em síntese, se percebe que a GC surge no contexto da sociedade da informação e do conhecimento, reconhecendo sua importância para a inovação no ambiente organizacional. A GC significa promover o compartilhamento do capital intangível. Na literatura vários modelos foram propostos, tais como, Nonaka e Takeuchi (1994), Terra (2000), Stollenwerk (2001), Bukowitz e Willians (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002).

Esses modelos são genéricos servem para analisar a GC no contexto das empresas e organizações. As ferramentas e técnicas contribuem para o processo de socialização do conhecimento. Com a discussão, no capítulo 2, sobre a GC nas organizações foi possível entender o surgimento, evolução da GC, conceitos, modelos e técnicas e ferramentas no contexto mais amplo. Isso foi importante para o desenvolvimento do próximo capítulo e dos seguintes.

O capítulo 3 aborda a GC no contexto mais específico das BUs destacando os seguintes aspectos: as BUs como organizações do conhecimento, processos essenciais, definições sobre GC em BUs e o estado da arte sobre a temática tanto no cenário brasileiro quanto no exterior.

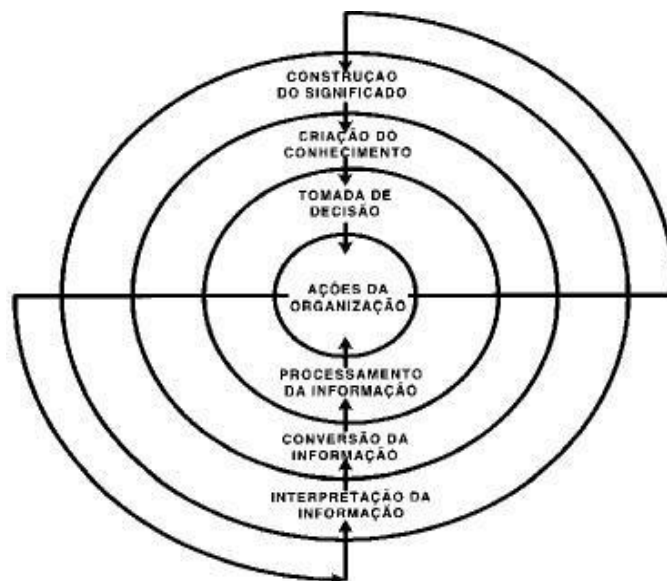
### 3 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

No atual contexto, as unidades de informação desempenham um papel importante organizando e reunindo a informação e o conhecimento. As universidades são organizações que promovem a formação acadêmica. Destaca-se dentro desse contexto as BUs, uma unidade dentro da universidade, como um espaço democrático de acesso à informação e ao conhecimento. Ambas, universidade e BUs se caracterizam como organizações centradas no conhecimento (DUARTE *et al.*, 2005; DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007).

Destaca-se que as universidades são centros promotores de novos conhecimentos, devendo se dedicar ao processo de socialização do conhecimento, não somente daqueles gerados por ela, mas também dos saberes gerados nos segmentos da sociedade. Deve ter o objetivo de fomentar a criação de ambientes alicerçados por quatro pilares educacionais: “aprender a ser, aprender a fazer, a viver juntos e a conhecer” (CARVALHO, 2004, p. 12).

Dessa forma as BUs devem ser vistas como organizações do conhecimento. Na concepção de Stewart (1998) as organizações do conhecimento são aquelas que utilizam o capital intelectual para obtenção de vantagem competitiva. As BUs se inserem nesse cenário no qual o ativo intangível é fator decisivo para a instituição, pois produzem conhecimento no desenvolvimento de suas atividades.

Choo (2003) afirma que a organização que trabalha de forma integrada seus processos de criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisões obtêm êxito. A seguir, na figura 8, é possível observar como acontece a integração dos referidos processos dentro de uma organização.

**Figura 8** – Organização do conhecimento

Fonte: Choo (2003, p. 31).

Choo (2003, p. 30) diz que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. Portanto, as BUs são organizações do conhecimento, pois em seu ambiente ocorrem processos que geram conhecimento, elemento essencial para a tomada de decisão.

As BUs têm como missão dar suporte as atividades de ensino, pesquisa e extensão que são os três pilares das universidades. Na visão de Maciel e Mendonça (2000) a biblioteca deve ser vista como uma organização do conhecimento, pois desenvolve uma série de atividades a fim de disponibilizar ao público o estoque de conhecimento.

Alves e Oliveira (2016) também consideram as unidades de informação como organizações da informação e do conhecimento com a finalidade promover a disseminação do conteúdo intelectual. Possuem gestores para coordenar as atividades administrativas e nesse ambiente as pessoas são essenciais.

Tarapanoff (1984) frisa que o meio ambiente organizacional da biblioteca é composto pelos seguintes elementos: objetivos, funções, política organizacional, indivíduos e a estrutura organizacional, conforme figura 9.

**Figura 9** - Meio ambiente organizacional da biblioteca



**Fonte:** Tarapanoff (1984, p. 5).

Dudziak, Villela e Gabriel (2002) apontam que as BUs reúnem e disponibilizam informações e conhecimentos para serem utilizados agregando valor. Portanto, a biblioteca é uma organização de conhecimento.

### 3.1 Processos essenciais das Bibliotecas Universitárias

As BUs têm como principal função realizar processos essenciais: desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação (processamento técnico), atendimento ao usuário e administração (CASTRO, 2005). Na BU ocorre o desenvolvimento da coleção a fim de atender às necessidades da comunidade acadêmica. Logo em seguida, é realizada a Representação Decritiva da Informação (RDI) e a Representação Temática da Informação (RTI) que possibilitam a organização da informação para a recuperação.

É realizado ainda, o serviço de referência a fim de orientar as pessoas em relação à utilização dos produtos e serviços da biblioteca, buscando satisfazer as necessidades informacionais dos usuários. Para a disponibilização dos serviços e produtos é necessária a existência de uma infraestrutura administrativa, tais como, planejamento, gestão de pessoas, gestão financeira, supervisão, coordenação, avaliação dos serviços, *marketing*, estudo de usuários e elaboração de projetos. O quadro 21 mostra as quatro funções essenciais.

Quadro 21 - As quatro funções da BU

FUNÇÕES DA BU	DESCRIÇÃO
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E FORMAÇÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS	Estabelece uma política de desenvolvimento e formação de coleção, sobretudo, constitui o acervo, seleciona, adquire materiais com a finalidade de atender as necessidades da comunidade acadêmica. As principais atividades do processo são: aquisição, seleção, organização do acervo, descarte de material bibliográfico, conservação do acervo, manutenção do acervo, preservação do acervo e criação de bases de dados.
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO (PROCESSAMENTO TÉCNICO)	Visa à identificação, à descrição, ao acesso e à recuperação das informações contidas nos diferentes documentos estocados na biblioteca. A catalogação, a classificação e a indexação são as atividades que compõem o processamento técnico de um documento.
O PROCESSO DE ATENDIMENTO AO USUÁRIO	Dar assistência e orientação ao usuário quanto à utilização do acervo, orientação quanto ao uso adequado dos recursos existentes na biblioteca e orientação na aplicação das normas técnicas. Compreende as seguintes atividades: acesso e pesquisa em base de dados, pesquisa bibliográfica, normalização bibliográfica, circulação (empréstimo local e interinstitucional, consulta na biblioteca e reserva de documentos), referência, direitos e deveres do usuário, reprodução, disseminação seletiva da informação (DSI).
ADMINISTRATIVO	Envolve todas as atividades relacionadas ao gerenciamento dos processos, recursos e serviços da biblioteca. Está relacionado com a organização, planejamento, direção e controle da organização. As atividades desse processo são: planejamento, gestão de pessoas, gestão financeira, supervisão, coordenação, avaliação dos serviços, divulgação da biblioteca, estudo de usuários e projetos.

Fonte: Castro (2005, p. 43-44).

Castro (2005) mostra que as BUs possuem processos essenciais, o qual é representado pelo fluxo do conhecimento gerado a partir das atividades desenvolvidas, tais procedimentos são: administração, desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário (Figura 10).

Figura 10 – Elementos básicos para Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias



Fonte: Castro (2005, p. 100).

Fujita (2005) diz que as BUs são partes de um sistema de informação mais abrangente conhecido como sistema de informação acadêmico. Contudo, se integram aos sistemas de informação locais, regionais, nacionais e internacionais cumprindo sua função social de disseminadora de conhecimentos. As BUs são consideradas organismos vivos que mudam constantemente em sua interação com o meio ambiente interno e externo (CASTRO, 2005).

Ferreira (1977), Ferreira (2005), Tarapanoff (1982), Tarapanoff (1984) e Dodebei *et al.* (1998) apontam as BUs como unidades responsáveis pelo suprimento das necessidades informacionais das pessoas (acadêmicos, docentes, especialistas, pesquisadores e da comunidade em geral). Para o alcance desse objetivo formam e desenvolvem recursos informacionais, tratamento da informação (processamento técnico), atendimento ao usuário e administração. Nesse cenário se destacam os profissionais da informação e do conhecimento com agentes detedores de conhecimento e habilidades que permitem a execução desses processos nas BUs.

Após a compreensão das BUs como organizações do conhecimento, dos processos essenciais e do papel do bibliotecário nesses processos é preciso destacar a importância da GC nas BUs.

### **3.2 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias**

Russo (1998) define as BUs como parte de um sistema, no caso a universidade, influenciadas nos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos. Consideradas unidades essenciais na estrutura da instituição, pois promovem o acesso e a disseminação das informações e dos conhecimentos para que a missão e a visão da instituição sejam cumpridas. No decorrer de suas atividades as BUs produzem conhecimento, isto é, criam o capital intelectual.

Segundo Cunha (2000) as BUs são partes integrantes das IFES e têm como papel fundamental promover a criação, preservação, integração, transmissão e ampliação do conhecimento. Sua missão é embasada na tríade, ensino, pesquisa e extensão, são consideradas um “servidor de conhecimento” que disponibiliza serviços e produtos, ou seja, cria, preserva e compartilha a informação e o conhecimento sob distintos formatos.

Shanhong (2000) diz que a GC em bibliotecas trata dos processos de pesquisa e desenvolvimento do conhecimento. Também propicia a criação de estruturas que promovem o conhecimento, troca de experiências entre o corpo técnico-administrativo da biblioteca.

Em sua concepção a qualificação do corpo técnico se torna essencial para a geração e

conversão do conhecimento tácito em explícito. A GC em bibliotecas apresenta três focos diferenciados: gestão dos recursos humanos, promoção da inovação do conhecimento e estímulo ao uso da TICs como ferramenta para a efetivação da GC.

Para Jantz (2001, p. 34) a GC em BU “envolve organizar e prover acesso a recursos intangíveis que ajudam os bibliotecários e administradores a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e efetivamente”.

Townley (2001) diz que a GC tem o intuito de promover o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas que trabalham na biblioteca, incentivando a inovação e a aprendizagem, fazendo com que o conhecimento seja criado e aplicado eficazmente nas atividades da biblioteca, transformando em uma organização do conhecimento.

Em relação aos benefícios se pode dizer que a GC em BUs auxilia os bibliotecários na captação, reunião, armazenamento e disseminação do conhecimento tácito produzido pelo corpo técnico. Possibilita gerenciar o conhecimento tácito em benefício da biblioteca. Promove o aumento da produtividade e reduz custos, propiciando o desenvolvimento da memória coletiva que nasce no transcorrer das atividades desenvolvidas (BRANIN, 2003; CLARKE, 2004; GANDHI, 2004; MAPONYA, 2004; CASTRO, 2005).

Belluzzo e Silva (2017, p. 17-18) afirmam que a GC em BUs é um processo corporativo que adota a estratégia empresarial e envolve a GC dentro das organizações, gestão de talentos, desenvolvimento de pessoas e aprendizagem organizacional. Em síntese, o processo ocorre por meio da:

- a) **Gestão dos conhecimentos organizacionais:** tem por finalidade estabelecer diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio do conhecimento organizacional, considerando as etapas de seu ciclo de gestão: criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização;
- b) **Gestão de competências:** estabelece diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais e para o atendimento das necessidades de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes, atuais e futuras, para obtenção de efetividade na execução dos processos organizacionais, na construção dos produtos, na prestação dos serviços e no relacionamento com os clientes;
- c) **Gestão de Talentos:** busca estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times, por intermédio da identificação e definição dos perfis adequados às atividades a serem executadas e aos resultados a serem alcançados, considerando a gestão das necessidades de formação de substitutos e parceiros e proteção do conhecimento



organizacional nos eventos de interação entre os colaboradores e de contratação de terceiros;

- d) **Busca de melhores práticas:** visa incentivar a busca permanente interna e externa de melhores práticas, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados;
- e) **Desenvolvimento de pessoas:** constitui um conjunto de diretrizes e orientações para a estruturação e execução de programas de educação, capacitação e desenvolvimento de competências para as equipes da BU, de acordo com as necessidades identificadas nos componentes da gestão de competências e gestão de talentos;
- f) **Aprendizagem organizacional:** engloba estudos, diretrizes e orientações para a implementação do processo de aprendizagem organizacional, de forma que a BU possa aprender melhor e em menor espaço de tempo;
- g) **Comitê permanente de representantes da GC:** a partir de designação formal, constitui-se em uma rede de colaboradores, composta por representantes dos setores que compõem a BU para atuação nas questões relativas ao processo de gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

White (2004) aponta benefícios da aplicação da GC em bibliotecas a fim de obter o “*know-how*” favorecendo aqueles que trabalham na BU e a comunidade acadêmica. As vantagens apontadas pelo autor são:

- a) Melhoria do retorno sobre o investimento;
- b) Aperfeiçoamento de medidas de desempenho;
- c) Melhor entendimento das metas organizacionais;
- d) Aprendizagem na mudança organizacional;
- e) Retenção do conhecimento dos colaboradores ao longo do tempo de serviço dentro da organização;
- f) Compreensão profunda das exigências do usuário por meio de constante avaliação dos serviços e suas melhorias com a agregação do valor.

Di Domenico, De Bona e Fernández (2003, p. 18) apresentam também os pontos positivos para a GC em BUs, tais como:

- a) O encontro de uma diferenciação estratégica;
- b) A capacitação para produzir novo conhecimento mediante a experiência, as aptidões e mudanças de atitude dentro da cultura organizacional de uma unidade de informação;
- c) A identificação e qualificação das fontes de conhecimento e capacitação para transferi-

lo eficazmente;

- d) A otimização dos processos, incrementando a produtividade dos serviços e produtos documentais;
- e) A utilização em maior grau dos recursos existentes dentro da biblioteca;
- f) A possibilidade de criação de um círculo virtuoso entre o aprendizado individual e o da organização;
- g) A valorização do trabalho de profissionais e auxiliares.

Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 7-8) apontam também os benefícios advindos com a aplicação da GC em BUs mostrando que sua aplicação promove:

- 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 interno 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, em que 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.

Contudo, há dificuldades para a implantação da GC em BUs como, por exemplo, a difícil captura e administração do conhecimento dentro de uma grande e diversificada organização, entraves para adequar o planejamento estratégico ao processo de GC. Nascimento *et al.* (2000, p. 12) destacam que “atualmente, se levando em consideração as dificuldades vivenciadas pelas BUs, o planejamento estratégico é uma forma de garantir sua sobrevivência e seu crescimento. Dessa forma quando no planejamento estratégico não há elementos que favoreçam a GC se

torna mais dificultoso o processo de compartilhamento do conhecimento tácito. Receio de “sair de sua zona de conforto” e limitações financeiras que impedem o investimento nos processos de compartilhamento do conhecimento (WHITE, 2004). Após entender os aspectos teóricos sobre GC em BUs se verificou que vários estudos investigaram sua aplicação nas mais diversas bibliotecas tanto no exterior quanto no Brasil.

### 3.2.1 Revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

Internacionalmente, existem estudos sobre GC em BUs como, por exemplo, Jantz (2001), Hernández Benvenuto (2001), Branin (2003), Mavodza e Ngulube (2011), Jain (2013), Mostafa e Mezbah-ul-Islam (2015), Ali e Khan (2017), Chitumbo e Kanyengo (2017), Nur, Fauzi, Sukoco (2017), Enakrire e Ocholla (2017), Ahmad (2017), Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2018), Ahmed, Sheikh e Akram (2018), Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2019), Sirorei e Fombad (2019), Ugwu e Ekere (2019) e Ugwu e Onyancha (2019).

Nacionalmente, também foram realizadas pesquisas por Guizalberth (2003), Plaza (2003), Matias (2003), Messina-Ramos e Ferreira (2004), Duarte *et al.* (2005), Castro (2005), Rostirolla (2006), Soares (2006), Marques Júnior (2010), Miranda (2010), De Bem e Amboni (2013), Silva (2013), Malacarne (2013), Castro e Costa (2014), De Bem (2015), De Bem, Coelho e Dandolini (2016), Souza (2016), Ferreira, Alvares e Martins (2017) e Rossi *et al.* (2017).

Jantz (2001), Hernández Benvenuto (2001), Branin (2003) e Guizalberth (2003) realizaram pesquisas sobre GC em bibliotecas. O resultado da pesquisa de Jantz (2001) propiciou a criação e implementação de uma ferramenta para gerenciar o uso do conhecimento tácito dos bibliotecários chamada CKDB nas bibliotecas da *New Brunswick* na Universidade Rutgers, em Nova Jérsei nos EUA.

Já Hernández Benvenuto (2001) apresentou um modelo de aprendizagem organizacional que apresenta aspectos inerentes ao processo de criação, captura, aplicação e armazenamento do conhecimento produzido no contexto da biblioteca do Congresso da República do Chile. Branin (2003) apresentou o projeto de banco de conhecimento para a biblioteca acadêmica da Universidade do Estado de Ohio, nos EUA, a fim de gerenciar o conhecimento organizacional.

Guizalberth (2003) fez um relato de experiência no sistema de bibliotecas do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste/MG) que criou o PA baseado no modelo de Nonaka e Takeuchi de conversão do conhecimento. O programa possui três aspectos básicos:

capital humano e seu conhecimento tácito; a transferência do conhecimento como instrumento para a criação e a coletivização do conhecimento; e o desenvolvimento de uma cultura voltada para o aprendizado organizacional. Os resultados constataram a validade e adequação do programa para o gerenciamento do conhecimento propiciando a aprendizagem organizacional e motivando a criação e compartilhamento do conhecimento.

Plaza (2003), Matias (2003), Messina-Ramos e Ferreira (2004) e Duarte *et al.* (2005) também investigaram a GC no contexto das BUs. Plaza (2003) desenvolveu sua pesquisa no SiBi/USP. Os resultados permitiram identificar os profissionais existentes e as lacunas relacionadas aos conhecimentos na instituição, buscando incorporar as transformações tecnológicas, políticas e sociais. Matias (2003) propôs um modelo de GC centrado na usabilidade chamado uGECON aplicado no sistema de recuperação de informação eLISA usado na BU do campus de São José da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Os resultados apontaram a sub-utilização do Sistema de Recuperação da Informação (SRI) pelos discentes e docentes da instituição sendo a causa principal os problemas referentes à questão da usabilidade na interface de busca.

Messina-Ramos e Ferreira (2004) desenvolveram seu estudo no SB/UFMG. A pesquisa resultou na criação de um catálogo para identificar e localizar pessoas consideradas fonte de conhecimento, explicitando as pessoas detentoras de conhecimentos específicos a fim de facilitar o acesso as pessoas consideradas fontes de conhecimento.

Duarte *et al.* (2005) identificaram o nível de valorização do conhecimento organizacional das BUs da UFPB e do UNIPÊ adotando o modelo conceitual de Angeloni composto por três dimensões (pessoas, infraestrutura e tecnologia). Os resultados apontaram, em relação às pessoas, uma resistência às mudanças, se recomendando que estas tenham processos de (des)aprendizagem e que o espírito de inovação seja praticado. Na infraestrutura há uma ausência de visão holística e de estilo gerencial democrática, isto é, não existe uma estrutura horizontal que possibilite o fluxo comunicacional e flexível. Quanto à tecnologia se verificou que a rede *extranet* não é utilizada e há o desconhecimento das ferramentas *data warehouse*, *groupware* e *workflow* e não há domínio da GED e da Edição Eletrônica dos Dados (EED).

Castro (2005) elaborou um instrumento para fazer o diagnóstico da GC em BUs. Caracterizou-se como uma pesquisa de caráter exploratório, descritivo e qualitativo com o emprego do estudo de caso na BU da UFSC na qual se aplicou o instrumento feito a partir de quatro modelos indentificados na literatura: Terra (2000), Stollenwerk (2001), Bukowitz e

Willians (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002).

Os resultados levaram a criação de um instrumento feito para ser aplicado no contexto das BUs sendo validado por meio da aplicação na BU da UFSC. Ao término se recomendou o desenvolvimenro de mais pesquisas a fim de mapear os processos internos e externos. Sugeriu-se também a aplicação do instrumento a fim de facilitar a avaliação da GC nas demais BUs.

Rostirolla (2006) analisou o processo de referência de uma BU na perspectiva da GC empregando o estudo de caso para analisar o contexto do serviço de referência da BC/FURB. Os resultados apontaram que o conhecimento sobre o processo de referência se encontra somente na mente dos bibliotecários, destacou ainda a impotência da organização do conhecimento para promover o compartilhamento a fim de promover a inovação.

Soares (2006) realizou um estudo criando, desenvolvendo e observando as interações de uma comunidade de aprendizagem colaborativa no ciberespaço denominada “CiberEduc” constituída por bibliotecários de referência provenientes de Brasília e de 12 Estados brasileiros (São Paulo, Paraná, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraíba, Santa Catarina, Rio Grande do Norte, Maranhão e Pernanbuco).

O objetivo foi promover a criação, desenvolvimento e também fazer a observação das interações de uma comunidade de aprendizagem colaborativa no ciberespaço formada por bibliotecários (120 cibereducandos) de referência das BUs interessados na aplicação das TICs, por meio de mensagens em listas de discussão da área, se levando em consideração a quantidade e qualidade das interações verificadas. Constatou-se que de fato foi desenvolvida, efetivamente, uma comunidade virtual de aprendizagem colaborativa.

Marques Júnior (2010) fez um estudo descrevendo como as BUs no Brasil e Portugal melhoraram a qualidade dos produtos e serviços e ainda aumentaram a produtividade com a aplicação da GC. O objetivo geral foi realizar a identificação e descrição das práticas ligadas à GC mais utilizadas pelas principais BUs tanto no Brasil quanto em Portugal fazendo uma análise comparativa da GC entre o dois países.

Os objetivos específicos foram promover a caracterização das BUs, identificar as práticas de GC nas instituições brasileiras com acesso ao portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e nas instituições portuguesas com acesso ao e-U Campus Virtual e propor medidas buscando fomentar a adoção de práticas estruturadas de GC em BU nas categorias menos desenvolvidas.

A metodologia foi quantitativa e descritivo-analítica, adotando o estudo comparativo com uma amostra de organizações de ambos os países. A coleta de dados ocorreu nos meses de

novembro e dezembro de 2009 com a aplicação de questionários, por meio de um *survey online*, com os diretores das BUs.

Os resultados mostraram que algumas práticas têm menor índice de disseminação e uso no contexto das BUs do Brasil e de Portugal, tais como, a criação de grupo multifuncional que executa o projeto e implementação de iniciativas de GC; destinação de recursos destinados à GC; realização de testes para a implantação de projetos de GC; levantamento dos conhecimentos existentes na BU; elaboração de indicadores qualitativos e quantitativos a fim de medir os resultados das iniciativas de GC; e continuidade da estratégia de GC da BU vinculada aos objetivos das IFES.

Miranda (2010) indentificou as práticas de GC adotadas pelas BUs das IFES brasileiras. Os resultados apontaram que deve haver uma política institucional que garanta o estímulo à implantação da GC, pois não existem em grande parte das BUs políticas formalizadas. Ao fim da pesquisa foram feitas recomendações que envolveram aspectos inerentes à preservação da memória das IFES, intensificação da discussão sobre políticas institucionais de informação nas universidades e o fomento da GC neste contexto.

Mavodza e Ngulube (2011) em sua pesquisa objetivaram descobrir de que forma o conhecimento é identificado, capturado, compartilhado e retido com o intuito de melhorar o desempenho e a qualidade dos serviços da biblioteca da Faculdade de Nova York. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas e a metodologia aplicada foi de caráter qualitativo e quantitativo. Os resultados mostraram que as práticas não são alicerçadas pelos princípios de GC, recomendando sua aplicação a fim de transformar o conhecimento individual em organizacional.

De Bem e Amboni (2013) fizeram um relato de experiência que mostra as práticas de GC realizadas pela BU da UFSC. As comunidades de prática existentes são “Bom Dia Biblioteca”, “Comunidade de Prática Programa de Capacitação” e “Clube do livro Era uma vez”. Os resultados mostraram que tais práticas proporcionaram o compartilhamento do conhecimento no contexto da BU, nos quais os servidores trocam experiências por meio de encontros regulares.

Silva (2013) propôs um instrumento integrado de diagnóstico da Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (GIC) o qual foi aplicado na BU da Universidade Federal do Ceará (UFC) e na Universidade Federal de Fortaleza (UNIFOR). Os resultados da pesquisa indentificaram a necessidade de ampliação da discussão sobre a temática com direcionamento específico para as BUs, abordando com mais especificidade questões da valorização do capital intelectual, os gestores e diretores das BUs e os processos de gestão da GIC.

Jain (2013) realizou um estudo investigando as práticas de GC nas BUs da Comunidade de Desenvolvimento Africano, composta por Botsuana, Lesoto, Malawi, Namíbia, África do Sul, Suazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbábue. O estudo constatou que as principais razões para a adoção das práticas de GC são: melhorar os serviços e a produtividade da biblioteca (96%), produzir mais com menos recursos por causa das restrições financeiras (88%), alavancar o conhecimento já existente (80%), compartilhamento das decisões (76%), gerenciar a explosão de informações (72%), explicitar as melhores práticas (68%) gerenciar o conhecimento (64%) e evitar a contratação excessiva de colaboradores (52%).

Foram identificados também os principais desafios na prática da GC como o declínio do orçamento constante (88%), treinamento inadequado (76%), falta de diretrizes claramente definidas (72%), tecnologia insuficiente (68%), falta de incentivos (60%), poucas pesquisas em GC (56%) e a falta da cultura de compartilhamento do conhecimento (56%).

Malacarne (2013) realizou um estudo na biblioteca central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O objetivo geral foi identificar as iniciativas de GC desenvolvidas no cotidiano da biblioteca central da UFRGS fazendo a comparação com o estudo realizado na biblioteca central da UFSC. Constatou-se que mesmo não possuindo a GC implantada de maneira formal, existem diversas ações consolidadas que facilitaram a constituição de um projeto de GC e sua implantação no futuro.

Castro e Costa (2014) realizaram um levantamento bibliográfico de caráter qualitativo sobre GC em bibliotecas brasileiras. A pesquisa resultou na recuperação de 60 trabalhos no período de 2000 a 2013, as temáticas tratadas foram: práticas de GC em bibliotecas (17), propostas de GC em bibliotecas (12), bibliotecas como organização do conhecimento (10), mapeamento de competências/conhecimentos (9), aspectos gerais sobre GC em bibliotecas (8) e aprendizagem organizacional em bibliotecas (4).

Mostafa e Mezbah-ul-Islam (2015) analisaram os desafios e oportunidades relacionados à GC na biblioteca da Universidade de Dhaka (DUL) em Bangladesh. Os objetivos foram descobrir as razões para praticar GC, identificar os desafios associados à prática de GC, explicitar o que ocorre quando não é praticada a GC, fazer recomendações e propor um modelo para implementar de forma efetiva a GC. A metodologia empregada foi de caráter descritivo e estudo de caso. Para coleta de dados foram feitas entrevistas com os bibliotecário, se aplicando questionários. Os resultados apontaram a falta de diretrizes explícitas para a implantação da GC neste contexto.

De Bem (2015), em sua tese, desenvolveu o *framework* GC@BU objetivando apoiar a

concepção e implantação da GC em BUs, partindo de uma abordagem dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC) no qual a biblioteca é vista como uma organização que possui muitos participantes de distintas categorias, interagindo continuamente e moldando um futuro coletivo.

O objetivo geral foi propor um *framework* para a implementação da GC em BUs. Os objetivos específicos foram levantar e avaliar metodologias, modelos conceituais e *frameworks* relacionados à GC em bibliotecas, definir panoramas conceituais da GC associados às BUs, caracterizar as BUs como SAC e avaliar o *framework* proposto. A problemática da pesquisa foi “Como desenvolver uma ferramenta gerencial capaz de apoiar a implementação da Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias, num cenário em constantes mudanças?”

Como resultado foi criado o *framework* GC@BU constituído por três módulos: coordenação de GC; recursos de conhecimento; e espaços de conhecimento/aprendizagem. Os três elementos são interligados e interdependentes. Ao final o *framework* GC@BU foi avaliado no “I Workshop Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias” sendo aceito pelos gestores das bibliotecas que demonstraram interesse em utilizá-lo. Ao final se ressaltou a possibilidade de uso nas BUs brasileiras.

Após o término da tese de De Bem (2015) foi publicado no formato de artigo tendo como coautoras sua orientadora Gertrudes Aparecida Dandolini e como coorientadora Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho. Dessa forma, De Bem, Coelho e Dandolini (2016) fizeram a proposição da utilização do *framework* GC@BU nas BUs. A metodologia consistiu na realização de uma revisão de literatura sobre os modelos, métodos e estruturas existentes utilizando como parâmetro o *design* de uma BU e os padrões para bibliotecas de ensino superior da *Association of College and Research Libraries* (ACRL) e a sua caracterização como um SAC. Destacaram como resultado a criação do *framework* GC@BU e sua avaliação pelos gerentes das bibliotecas resultando no aprimoramento e validação da ferramenta. Concluem que o estudo é inovador no cenário global das BUs, destacando que apesar de ter apresentado resultados positivos no cenário brasileiro, possui padrões e uma capacidade acentuada de adaptação aos diferentes contextos, inclusive, recomendam sua aplicação não somente nas BUs do Brasil, como também as de outros países.

Souza (2016) fez um estudo com o objetivo de analisar o compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do SIB/UEPB. Constatou-se que o compartilhamento ocorre, essencialmente, por práticas informais utilizando o e-mail, telefone, redes sociais e conversas com os colegas. A maioria dos bibliotecários consideraram o ambiente



do SIB/UEPB favorável ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

As dificuldades que se apresentaram foram em relação ao distanciamento geográfico e a falta de estímulo. Ao final foi proposto um plano de ação visando fomentar o compartilhamento sistemático entre os bibliotecários com a constituição de uma equipe responsável pelo processo interativo, promovendo o uso de práticas e ferramentas a fim de alcançar o troca de conhecimentos.

Rossi *et al.* (2017) aplicaram um dos componentes do framework GC@BU na BU da UFSC o “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento (elemento Estratégia, Treinamento e capacitação e PDCA)”. A metodologia empregada foi a técnica de observação participante analisando a realidade social e também o alinhamento estratégico da BU/UFSC às diretrizes da GC.

Os resultados apontaram desafios a serem superados e um progresso relevante com relação ao módulo de coordenação da GC. Constataram ainda, a participação expressiva da equipe de bibliotecários nos treinamentos e capacitações objetivando o alcance do aspecto qualitativo na criação e manutenção das práticas de GC. Concluíram que ocorreu a melhoria no processo comunicativo e interativo da equipe.

Ali e Khan (2017) investigaram as estratégias de GC nas bibliotecas centrais da Índia. O objetivo geral foi identificar as estratégias empregadas de GC. Os objetivos específicos foram verificar as estratégias de GC e identificar as ferramentas e técnicas usadas para gerenciar e compartilhar conhecimento.

Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários em 23 bibliotecas centrais. Os dados foram analisados empregando o *software* SPSS versão 22.0. Os resultados mostraram que tanto a codificação quanto a personificação são utilizadas como estratégias de gerenciamento do conhecimento sendo importantes para a obtenção de vantagem competitiva.

Chitumbo e Kanyengo (2017) realizaram um estudo para avaliar os processos e práticas de GC no departamento de catalogação da biblioteca UNZA da Universidade de Zâmbia. O estudo investigou ainda fatores que levam à sistemas de trabalho inadequados entre os catalogadores, causas de inconsistência e redundância de informações no banco de dados da biblioteca. Foram utilizados questionários e entrevistas para a coleta de dados.

Os resultados apontaram que há pouco compartilhamento do conhecimento entre os catalogadores. Portanto, não existe um sistema para o gerenciamento do conhecimento tácito. Ao fim da pesquisa foi indicada a necessidade de formulação de políticas sobre o compartilhamento do conhecimento.

Nur, Fauzi e Sukoco (2017) objetivaram analisar o nível de maturidade da GC e recomendaram estratégias para sua efetiva implantação nas bibliotecas das universidades da Indonésia. A análise foi realizada nas bibliotecas das quatro melhores instituições de ensino superior apontadas no *ranking* do *Ministry of Research Technology and Higher Education* (MRTHE), que foram *Bandung Institute of Technology* (ITB), *Gadjah Mada University* (UGM), *Bogor Agricultural University* (IPB) e *University of Indonesia* (UI).

Os resultados mostraram que o compartilhamento do conhecimento ainda não é uma cultura e não existe uma aplicação efetiva da GC. Recomendaram o reforço do papel da liderança, a promoção da cultura voltada para a GC e o compartilhamento do conhecimento por meio da criação de um repositório do conhecimento, estabelecimento de uma comunidade de prática, desenvolvimento de um portal do conhecimento, otimização do sistema de *e-learning* e a melhoria do sistema de recompensas.

Ferreira, Alvares e Martins (2017) investigaram as redes de conhecimento formada por colaboradores no contexto do SiBi/UFG formado por 8 BUs e uma biblioteca escolar. O objetivo geral foi verificar como se configuram as redes sociais no que se refere à GC. Os objetivos específicos foram identificar os colaboradores, examinar a especialidade de cada um e verificar o conhecimento em relação à GC e sua aplicação.

Os resultados apontaram que os relacionamentos são fracos no sistema, isto é, não há uma interação efetiva entre seus membros se configurando em uma rede fragmentada. Concluíram que a GC como método organizacional não é uma prática formalizada, porém adotam algumas práticas.

Enakrire e Ocholla (2017) realizaram uma investigação sobre o uso das TICs que apóiam a GC em bibliotecas acadêmicas na Nigéria e na África do Sul. A metodologia empregada foi quantitativa e qualitativa com realização de uma entrevista com 132 bibliotecários. Como amostra foram escolhidas 6 bibliotecas (3 da Nigéria e 3 da África do Sul). Os resultados indicaram que a disponibilidade e acessibilidade das TICs não são igualitárias para todas as bibliotecas, demonstrando não haver uma infraestrutura adequada em todas elas. Verificaram também a necessidade de uma educação contínua para a atualização do bibliotecário quanto à existência e uso das tecnologias. Concluem que é essencial o emprego das TICs no contexto das bibliotecas acadêmicas recomendando que os bibliotecários sejam incentivados a usá-las.

Ahmad (2017) estudou as perspectivas dos bibliotecários e cientistas da informação sobre a GC nas BUs do Paquistão. O objetivo foi examinar as distintas percepções,

entendimentos, papéis e as responsabilidades dos profissionais paquistaneses em relação à GC. Foram aplicados questionários com os profissionais que trabalham nas BUs das universidades de Rawalpindi e Islamabad. Os resultados revelaram que estes utilizam a GC para a melhoria dos serviços da biblioteca e estão bastante familiarizados com o termo “Gestão do Conhecimento”. Concluíram que a maioria aplica o gerenciamento do conhecimento em suas bibliotecas.

Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2018) analisaram a GC e a inovação visando aplicar a modelagem de equações estruturais para verificar até que ponto os processos organizacionais, tecnológicos e fatores pessoais influenciam no processo de criação de novos conhecimentos e inovações nas bibliotecas acadêmicas gregas. A metodologia consistiu na aplicação de questionários eletrônicos em 36 bibliotecas acadêmicas da Grécia, com uma amostra de 312 profissionais.

Os resultados indicaram que uma liderança visionária facilita a criação de novos conhecimentos por meio do incentivo à uma cultura de colaboração, confiança e aprendizagem, proporcionando oportunidades com a adoção de iniciativas de GC e a criação de ambiente tecnológico propício contribui para o compartilhamento do conhecimento.

Ahmed, Sheikh e Akram (2018) objetivaram explorar os diversos aspectos de implementação da GC nas BUs do Paquistão. Foram realizadas pesquisas empregando questionários estruturados com 75 bibliotecários de referência em 48 BUs se obtendo 60 respostas válidas que foram analisadas.

Os resultados apontaram que a maioria dos entrevistados está familiarizada com a GC e a leitura da literatura sobre o assunto é a principal forma de obtenção do conhecimento. Acreditam que a GC pode ser aplicada ao serviço de referência, compartilhamento do conhecimento, *networking* e políticas de informação.

Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2019) realizaram um estudo sobre a criação do conhecimento nas bibliotecas acadêmicas gregas. O objetivo foi testar, empiricamente, a influência dos facilitadores do conhecimento, tais como, cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos e tecnologia da informação usando a modelagem de equações estruturais. Os resultados apontaram que as bibliotecas devem implementar e desenvolver a abordagem centrada no conhecimento. A cultura organizacional apareceu como o fator de influência mais importante, deixando evidente que os gestores devem se concentrar na construção de um ambiente caracterizado pela colaboração e confiança.

Sirorei e Fombad (2019) investigam os processos de GC nas BUs do Quênia. A

metodologia foi constituída por uma pesquisa qualitativa e um estudo de caso. Foram entrevistados 32 profissionais sendo utilizada a análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados revelaram que a GC é praticada pelas bibliotecas em níveis diversos. Contudo, não há formalização dos processos de GC. Ao final se recomendou a institucionalização formal da GC por meio da criação de uma política sugerindo que no futuro sejam feitas pesquisas de caráter quantitativo sobre as práticas de GC nas bibliotecas acadêmicas quenianas.

Ugwu e Ekere (2019) realizaram um estudo sobre a GC nas BUs da Nigéria para determinar o nível de envolvimento dos bibliotecários com as atividades de GC. Os objetivos foram determinar a extensão das atividades de GC dos bibliotecários em serviços de biblioteca, verificar em que medida o bibliotecários está envolvido no processo de GC e propor um modelo conceitual para a implementação da GC para melhoria dos serviços bibliotecários em BUs das IFES na Nigéria. A metodologia consistiu em pesquisa descritiva com a aplicação de questionários e para o tratamento dos dados coletados foi utilizado o Programa *Statistical Packages for the Social Sciences* (SPSS) versão 24.0.

Os resultados mostraram que os bibliotecários nigerianos estão envolvidos de forma intensiva na identificação, aquisição, criação e disseminação do conhecimento. A educação e a experiência de trabalho estão fortemente correlacionadas com o desenvolvimento das atividades de GC. Por fim, foi elaborado um modelo conceitual de GC.

Ugwu e Onyanha (2019) realizaram um estudo objetivando determinar a relação entre os fatores organizacionais e a GC nas BUs das IFES da Nigéria. Foram analisadas 26 BUs com aplicação 450 questionários, mas somente 350 foram respondidos pelos bibliotecários. O tratamento dos dados foi realizado com o *software* SPSS. Os resultados revelaram que é preciso que sejam tomadas medidas para a melhoria da gestão de pessoas. Por fim, recomendaram a adoção do planejamento estratégico nas BUs nigerianas.

Quadro 22 - Trabalhos sobre GC em BUs

Nº	TIPO	AUTORES	CONTEXTO DO ESTUDO	ANO
1.	Artigo	Jantz	Bibliotecas New Brunswick da Universidade Rutgers em Nova Jérsei nos EUA	2001
2.	Dissertação	Hernández Benvenuto	Biblioteca do Congresso da República do Chile	2001
3.	Artigo	Branin	Biblioteca acadêmica da Universidade do Estado de Ohio nos EUA	2003
4.	Dissertação	Guizalberth	Sistema de bibliotecas do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais (Unileste MG)	2003
5.	Livro	Plaza	Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SiBi/USP)	2003
6.	Tese	Matias	BU do campus de São José da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)	2003
7.	Trabalho em anais	Messina-Ramos e Ferreira	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (SB/UFMG)	2004
8.	Trabalho em anais	Duarte <i>et al.</i>	BUs da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ)	2005
9.	Dissertação	Castro	BU da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	2005
10.	Dissertação	Rostirolla	Biblioteca Central da Fundação Universidade Regional de Blumenau (BC/FURB)	2006
11.	Dissertação	Soares	Comunidade de aprendizagem colaborativa no ciberespaço composta por bibliotecários de referência de Brasília e 12 Estados	2006
12.	Dissertação	Marques Júnior	BUs do Brasil e de Portugal	2010
13.	Tese	Miranda	BUs das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	2010
14.	Artigo	Mavodza e Ngulube	Biblioteca da Faculdade de Nova York	2011
15.	Artigo	De Bem e Amboni	BU da UFSC	2013
16.	Dissertação	Silva	BUs da Universidade Federal do Ceará (UFC) e da Universidade Federal de Fortaleza (UNIFOR)	2013
17.	Artigo	Jain	BUs da Comunidade de Desenvolvimento Africano	2013
18.	TCC	Malacarne	Biblioteca central da Universidade Federal do Rio grande do Sul (UFRGS)	2013
19.	Trabalho em anais	Castro e Costa	Bibliotecas brasileiras	2014
20.	Tese	De Bem	GC em BUs	2015
21.	Artigo	De Bem, Coelho e Dandolini	GC em BUs	2016
22.	Artigo	Mostafa e Mezbah-ul-Islam	Biblioteca da Universidade de Dhaka (DUL) em Bangladesh	2015
23.	Dissertação	Souza	Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal Estadual da Paraíba (SIB/UEPB)	2016

24.	Artigo	Ferreira, Alvares e Martins	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais (SB/UFMG)	2017
25.	Artigo	Enakrire e Ocholla	Bibliotecas acadêmicas na Nigéria e na África do Sul	2017
26.	Artigo	Rossi <i>et al.</i>	BU da UFSC	2017
27.	Artigo	Ali e Khan	Bibliotecas centrais da Índia	2017
28.	Artigo	Chitumbo e Kanyengo	Biblioteca UNZA da Universidade de Zâmbia	2017
29.	Artigo	Nur, Fauzi, Sukoco	Bibliotecas das universidades da Indonésia	2017
30.	Artigo	Ahmad	BUs do Paquistão	2017
31.	Artigo	Koloniari, Vraimaki e Fassoulis	Bibliotecas acadêmicas gregas	2018
32.	Artigo	Ahmed, Sheikh e Akram	BUs do Paquistão	2018
33.	Artigo	Koloniari, Vraimaki e Fassoulis	Bibliotecas acadêmicas gregas	2019
34.	Artigo	Sirorei e Fombad	BUs do Quênia	2019
35.	Artigo	Ugwu e Ekere	BUs federais na Nigéria	2019
36.	Artigo	Ugwu e Onyancha	BUs das IFES na Nigéria	2019

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

O quadro 22 mostra, de forma sintética, os trabalhos publicados sobre GC em BUs. No total existem 36 trabalhos que tratam sobre a temática. Foram publicados em formato de artigo e também sob a forma de trabalhos acadêmicos compreendo o período de 2001 a 2019. Após análise do cenário nacional e internacional será apresentado no capítulo 4 a metodologia adotada e no capítulo 5 os resultados e discussões sobre a GC no contexto da BLJTVS.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, pois procura descrever a complexidade de um problema em específico, analisando-o a partir de diversas variáveis, compreendendo-o e classificando-o (RICHARDSON; PERES, 2008; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa quanto ao objetivo é exploratória. De acordo com Gil (2002, p. 41) visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm por objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descobertas de intuições”. Para coleta de dados foi utilizado o instrumento para diagnóstico de GC em BUs, elaborado por Castro (2005), feito com base nos indicadores de desempenho, ferramentas métricas e modelos existentes no campo da GC.

Castro (2005) selecionou os trabalhos de Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002) a fim de identificar os elementos essenciais dos modelos de GC e seus requisitos básicos e elaborou o instrumento para diagnóstico da GC em BUs, a partir dos autores, explicitados no quadro 23.

**Quadro 23** - Elementos básicos para Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

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

**Fonte:** Castro (2005, p. 99).

O instrumento foi elaborado a partir da identificação dos elementos básicos e requisitos identificados nos modelos genéricos, os quais possibilitaram elementos nortadores para a criação de um instrumento para diagnóstico de GC no contexto das BUs. A ferramenta foi



estruturada contemplando os seguintes aspectos: gestão estratégica (5 indicadores), processo de GC (26 indicadores) e suportes organizacionais (17 indicadores) (Anexo 1). Para facilitar sua aplicação se utilizou o formulário do google documentos recriando no formato digital o instrumento para diagnóstico de GC. Foi adaptado para que ficasse mais fácil sua aplicação fazendo a definição de termos que provavelmente fosse gerar dúvidas aos respondentes, tais como, *core competencies*, missão, visão, dentre outros. O formulário foi acessado por meio do endereço eletrônico enviado por e-mail.

O primeiro aspecto do instrumento é a **gestão estratégica** da BU, enfatizando a necessidade de um plano estratégico articulado com a visão e a missão da instituição à qual está vinculada, no caso, a Universidade. Portanto, deve estar em consonância com as metas e objetivos da gestão superior. Castro (2005) aponta alguns indicadores para a realização da avaliação da gestão estratégica da BU, como se observa no quadro 24.

**Quadro 24** - Indicadores de gestão estratégica da Biblioteca Universitária

Nº	INDICADORES
1.	Definição da missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca universitária.
2.	Definição pela biblioteca universitária de suas <i>core competencies</i> .
3.	Explicitação do planejamento estratégico aos colaboradores.
4.	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.
5.	Gestão do conhecimento alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária.

Fonte: Castro (2005, p. 102).

Já em relação ao **processo de GC** existem alguns elementos essenciais, tais como: a) identificação do conhecimento; b) aquisição de conhecimento; c) desenvolvimento do conhecimento; d) compartilhamento do conhecimento; e) uso do conhecimento, detalhados a seguir.

A **identificação do conhecimento** aponta quais conhecimentos são essenciais para a organização a partir do reconhecimento das lacunas existentes, visando adquirir o conhecimento necessário (Quadro 25).

**Quadro 25** - Indicadores de identificação de conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Identificação de quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.
2.	Mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca universitária.
3.	Mapeamento de competências existentes na biblioteca universitária.
4.	Identificação das fontes internas e externas de conhecimento.
5.	Promover internamente a transparência de conhecimento existente na organização.
6.	Identificação das lacunas de conhecimento.

Fonte: Castro (2005, p. 106).

A **aquisição de conhecimento** representa a absorção do conhecimento, proveniente de fontes internas e externas, pelas pessoas que pertencem à organização. Esse é um processo essencial para a acumulação do conhecimento dentro da organização (Quadro 26).

**Quadro 26** - Indicadores de aquisição de conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Definir e selecionar as estratégias de aquisição de conhecimento.
2.	Estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas.
3.	Estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas.
4.	Verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento;
5.	Registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca universitária.
6.	Desenvolver de formas de armazenamento que suportem a aquisição de conhecimento.

Fonte: Castro (2005, p. 108).

O **desenvolvimento do conhecimento** tem como objetivo gerar novos conhecimentos, habilidades, ideias e processos eficientes por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito (Quadro 27).

**Quadro 27** - Indicadores de desenvolvimento do conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Identificar locais de desenvolvimento de conhecimento na biblioteca universitária.
2.	Estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.
3.	Criar de condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.
4.	Estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.

Fonte: Castro (2005, p. 110).

O **compartilhamento do conhecimento** tem como objetivo a troca de conhecimento por meio do diálogo formal e informal, usando as tecnologias de informação disponíveis nesse processo, tais como, e-mail, intranet e bases do conhecimento (Quadro 28).

**Quadro 28** - Indicadores de compartilhamento do conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca universitária.
2.	Definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização.
3.	Criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.
4.	Determinar formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.

Fonte: Castro (2005, p. 111).

O **uso do conhecimento** trata da utilização do conhecimento considerado relevante para a instituição, garantindo que seja empregado a fim de proporcionar eficácia e eficiência

organizacional (Quadro 29).

**Quadro 29** - Indicadores de uso do conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.
2.	Criar de infraestruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento.
3.	Estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional.
4.	Ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.
5.	Desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

**Fonte:** Castro (2005, p. 112).

Quanto à análise **dos suportes organizacionais** na GC existem os seguintes requisitos:

a) cultura organizacional; b) gestão de pessoas; c) estrutura organizacional; e d) tecnologia da informação.

A **cultura organizacional** é um conjunto de características, significados, crenças e valores aceitos e adotados pelos membros da organização, influenciando o comportamento dos colaboradores e o funcionamento da organização (Quadro 30).

**Quadro 30** - Indicadores de cultura organizacional para o processo de Gestão do Conhecimento

Nº	INDICADORES
1.	Analisar a cultura atual da biblioteca universitária.
2.	Compatibilizar dos valores da organização com a cultura de conhecimento.
3.	Estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

**Fonte:** Castro (2005, p. 112).

A **gestão de pessoas** visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Se criam formas de motivação e reconhecimento dos colaboradores. Elabora-se uma política para o gerenciamento dos recursos humanos com base no modelo de GC (Quadro 31).

**Quadro 31** - Indicadores de gestão de pessoas para o processo de GC

Nº	INDICADORES
1.	Estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.
2.	Definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.
3.	Possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.
4.	Estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.
5.	Criar políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.
6.	Criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.
7.	Estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.

**Fonte:** Castro (2005, p. 117).

A **estrutura organizacional** se refere à forma como as tarefas e atividades são divididas, agrupadas e organizadas. Os elementos que são considerados no desenvolvimento estrutural são: departamentalização, a margem de controle, a centralização/descentralização, formalização, dentre outros. Os indicadores são apontados no quadro 32.

**Quadro 32** - Indicadores de estrutura organizacional para processo de GC

Nº	INDICADORES
1.	Analisar a estrutura e os processos essenciais da biblioteca universitária.
2.	Compatibilizar a estrutura e os processos existentes na biblioteca universitária com o modelo de GC.
3.	Remodelar a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.

Fonte: Castro (2005, p. 119).

A **Tecnologia da Informação (TI)** proporciona suporte aos processos de gestão dos dados, informações e conhecimentos gerados nas organizações. Tem a função de facilitar o gerenciamento do conhecimento tornando-o facilmente acessível, diminuindo as distâncias, minimizando barreiras e criando vínculos entre as pessoas de forma interna e externa à organização.

Algumas ferramentas tecnológicas comumente empregadas são: comunidade de prática, correio eletrônico, portais corporativos, GED, *chats*, listas de discussões, ferramentas automatizadas de busca (repositórios internos e externos), *groupware*, internet, intranet, *newsgroups*, videoconferência, *data warehouse*, *data mining*, *workflow* e *workgroups* (Quadro 33)

**Quadro 33** - Indicadores de tecnologia da informação para o processo de GC

Nº	INDICADORES
1.	Identificar as necessidades e as particularidades da biblioteca universitária em relação a TI.
2.	Analisar das ferramentas de TI existentes e em uso na biblioteca universitária.
3.	Estabelecer de um projeto de TI em conjunto e compatível com a estrutura da biblioteca universitária e o modelo de GC.
4.	Definir as ferramentas de TI que dêem suporte aos processos de GC.

Fonte: Castro (2005, p. 119).

Para a **avaliação e mensuração da GC** cada um dos indicadores tem uma escala de pontuação de 1 a 5 que significa: 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (muitas vezes) e 5 (sempre). A escala permite a elaboração de gráficos sendo possível a visualização e análise dos indicadores para instrumentalizar a tomada de decisão em relação à elaboração de propostas de

GC no contexto das BUs. A escala usada no referido instrumento é a escala Linkert que permite medir o grau de concordância sobre assuntos diversos, sendo uma escala psicométrica.

Foi aplicado nos seis setores da biblioteca possibilitando o diagnóstico da GC, validação da ferramenta para avaliação de GC em BUs. Em síntese, os setores e o perfil dos respondentes estão explicitados no quadro 34 e 35.

**Quadro 34 – Setores da biblioteca da UFRA**

<b>SETORES</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>
Superintendência	Gerencia as bibliotecas da UFRA (Belém, Capanema, Capitão Poço, Paragominas, Parauapebas e Tomé-Açu) administrando os recursos financeiros para a compra de acervo e a aquisição dos recursos tecnológicos que facilitem o trabalho desenvolvido pelas bibliotecas.
Setor de Periódicos	Trata tecnicamente o acervo de periódicos, folhetos, TCCs, dissertações e teses. Também gerencia a Biblioteca Digital de Trabalhos Acadêmicos (BDTA) que reúne os TCCs e os trabalhos de especialização produzidos pelos discentes da instituição.
Setor de Processamento Técnico	Trata o acervo de livros adquiridos pela instituição seja por meio de compra ou doação.
Divisão de Referência e Empréstimo	Gerencia os empréstimos e devolução dos materiais informacionais. Realiza a educação dos usuários por meio dos treinamentos.
Repositório Institucional da UFRA (RIUFRA) e Setor Multimídia	Gerencia o RIUFRA que reúne a produção técnico-científica dos discentes e docentes dos programas de pós-graduação e do corpo técnico-administrativo da UFRA. No mesmo espaço físico disponibiliza os materiais em CDs e CD-ROM para empréstimo.
Editora da Universidade Federal Rural da Amazônia (EDUFRA)	É a editora universitária da UFRA que edita e publica a produção de caráter acadêmico, técnico, didático, científico e cultural de acordo com a política editorial estabelecida.

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

**Quadro 35 – Perfil dos respondentes**

<b>RESPONDENTE</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>CARGO</b>
Respondente 1	Biblioteconomia e especialização	Gerente do Setor de Periódicos
Respondente 2	Graduação em Biblioteconomia e Mestrado	Gerente do RIUFRA
Respondente 3	Graduação em Biblioteconomia e especialização	Gerente do Processamento Técnico
Respondente 4	Graduação em Biblioteconomia e especialização	Gerente do EDUFRA
Respondente 5	Graduação em Biblioteconomia e mestrado	Gerente da Divisão de Referência e Empréstimo
Respondente 6	Graduação em Biblioteconomia e mestrado	Superintendente

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

Os dados foram tratados em planilha excel gerando os gráficos referentes à cada um dos requisitos. Assim foi possível fazer as análises sobre os requisitos de GC com base em cada um de seus indicadores.

No capítulo 5 serão analisadas as práticas de GC na BLJTVS relacionadas à **gestão estratégica, processo de GC** (identificação de conhecimento, aquisição de conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento) e **suportes organizacionais** (cultura organizacional, gestão de pessoas e estrutura organizacional e tecnologia da informação).

## 5 VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA UFRA CAMPUS BELÉM

O primeiro elemento analisado foi a **gestão estratégica** que possui cinco indicadores. Os resultados mostram que no indicador 1.1 “Existe a definição da missão, visão e estratégia organizacional” se verificou que “muitas vezes” isso acontece. No indicador 1.2 “A biblioteca universitária define suas *core competencies*” se verificou que sempre há definição das suas atividades essenciais. No indicador 1.3 “A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores” se constatou que o planejamento estratégico sempre é explicitado.

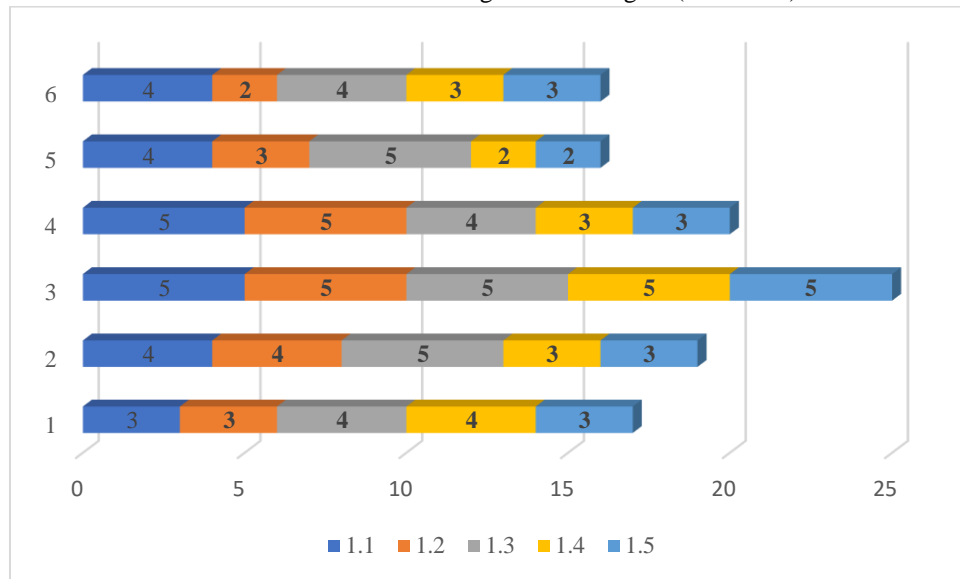
No indicador 1.4 “A GC é um aspecto central da estratégia da BU” se percebe que somente às vezes a biblioteca considera a GC como um elemento importante. Em 1.5 “A aplicação da GC é alinhada à gestão estratégica da BU” se averigou que às vezes isso ocorre (Quadro 36).

**Quadro 36** – Indicadores da gestão estratégica (1.1 a 1.5)

<b>RESPONDENTES</b>	<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>
Respondente 1	3	3	4	4	3
Respondente 2	4	4	5	3	3
Respondente 3	5	5	5	5	5
Respondente 4	5	5	4	3	3
Respondente 5	4	3	5	2	2
Respondente 6	4	2	4	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

O conjunto de indicadores que mensuram a gestão estratégica deixa evidente que são necessárias a implementação de ações para que a GC esteja presente no planejamento estratégico, pois, no contexto atual, com base na análise dos indicadores o planejamento estratégico não possui elementos em sua composição que auxiliem o processo de GC (Gráfico 1).

**Gráfico 1** – Indicadores da gestão estratégica (11.1 a 1.5)

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

O **processo de GC** é constituído pelos requisitos identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento. O requisito “Identificação do conhecimento” compreende os indicadores que vão de 2.1 a 2.6. No indicador 2.1 “A biblioteca universitária identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as *core competencies* escolhidas.” se verifica que muitas vezes isso acontece, pois a biblioteca consegue identificar suas atividades essenciais. Em 2.2 “Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos” se constatou que nunca houve um mapeamento de conhecimentos.

Em 2.3 “Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências” se constatou que isso nunca foi realizado. O que evidencia que a biblioteca não tem formalizado o mapeamento de competências. No indicador 2.4 “A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento” se percebeu que muitas vezes isso é realizado, pois a biblioteca estabelece um cronograma de capacitação buscando realizar cursos ofertados pela própria instituição e também externamente.

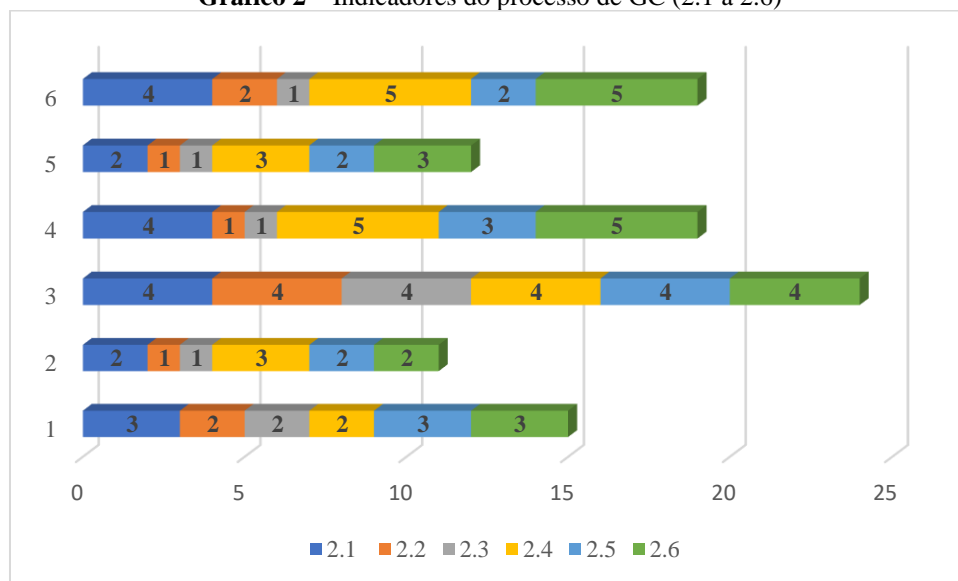
Em 2.5 “A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização” se evidenciou que raramente ocorre a transmissão de conhecimentos dentro da BLJTVS. No indicador 2.6 “A biblioteca consegue identificar suas lacunas de conhecimento” se verificou que sempre ocorre a indentificação das necessidades de obtenção de conhecimento (Quadro 37 e Gráfico 2).



**Quadro 37** – Indicadores do processo de GC (2.1 a 2.6)

RESPONDENTES	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Respondente 1	3	2	2	2	3	3
Respondente 2	2	1	1	3	2	2
Respondente 3	4	4	4	4	4	4
Respondente 4	4	1	1	5	3	5
Respondente 5	2	1	1	3	2	3
Respondente 6	4	2	1	5	2	5
<b>TOTAL</b>	19	11	10	22	16	22

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

**Gráfico 2** – Indicadores do processo de GC (2.1 a 2.6)

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

No requisito “Aquisição do conhecimento” existem os indicadores de 2.7 a 2.12. No que se refere ao requisito 2.7 “A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento” se considera que muitas vezes se selecionam as formas de adquirir o conhecimento. No indicador 2.8 “A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas” se apontou que sempre são criadas formas de aprendizagem internamente.

No indicador 2.9 “A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas” se constatou que sempre ocorre o estabelecimento de meios de aquisição do conhecimento externo. Em 2.10 “Antes de um projeto de desenvolvimento de serviço ou produto, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente” se verificou que a biblioteca faz isso muitas vezes.

Em 2.11 “A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos” se considera que às vezes isso acontece. Ocorre a criação de conhecimento na BLJTVS, mas não é uma prática

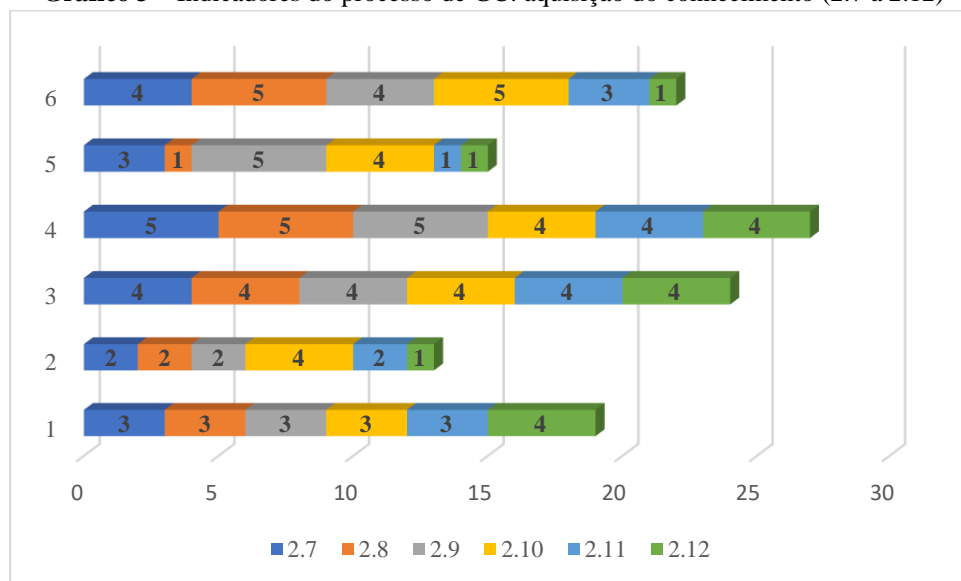
habitual registrar o conhecimento. No indicador 2.12 “A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido” se constatou que nunca há o registro do conhecimento, indicando a necessidade de se estabelecer formas de armazenamento (Quadro 38 e Gráfico 3).

**Quadro 38** – Indicadores do processo de GC (2.7 a 2.12)

RESPONDENTES	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11	2.12
Respondente 1	3	3	3	3	3	4
Respondente 2	2	2	2	4	2	1
Respondente 3	4	4	4	4	4	4
Respondente 4	5	5	5	4	4	4
Respondente 5	3	1	5	4	1	1
Respondente 6	4	5	4	5	3	1
<b>TOTAL</b>	21	20	23	24	17	15

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 3** – Indicadores do processo de GC: aquisição do conhecimento (2.7 a 2.12)



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

O requisito “Desenvolvimento do conhecimento” possui indicadores de 2.13 a 2.16. No indicador 2.13 “A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno” se percebeu que a BLJTVS raramente faz isso. Em 2.14 “A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização” se considera que às vezes são criadas políticas de desenvolvimento do conhecimento vinculados aos propósitos institucionais.

No indicador 2.15 “A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização” se verifica que às vezes isso acontece. Em 2.16 “A

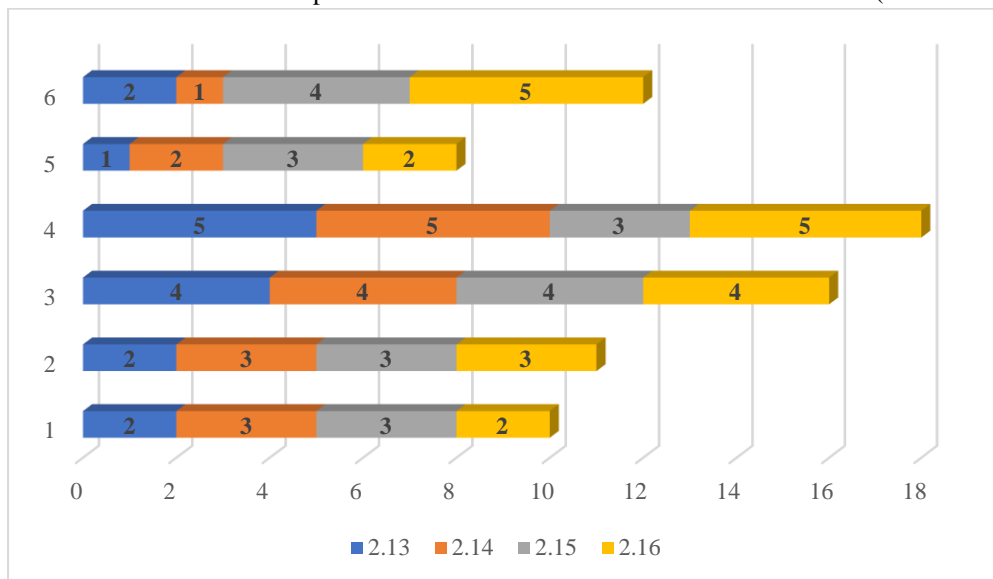
biblioteca universitária estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos” se percebeu que a biblioteca sempre busca parcerias com profissionais e outras instituições a fim de produzir conhecimento (Quadro 39 e Gráfico 4).

**Quadro 39** – Indicadores do processo de GC (2.13 a 2.16)

RESPONDENTES	2.13	2.14	2.15	2.16
Respondente 1	2	3	3	2
Respondente 2	2	3	3	3
Respondente 3	4	4	4	4
Respondente 4	5	5	3	5
Respondente 5	1	2	3	2
Respondente 6	2	1	4	5
<b>TOTAL</b>	16	18	20	21

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 4** – Indicadores do processo de GC: desenvolvimento do conhecimento (2.13 a 2.16)



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

No que se refere ao requisito “Compartilhamento do conhecimento” os indicadores que permitiram sua avaliação vão de 2.17 a 2.21. No indicador 2.17 “A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências” se ratifica que a BLJTVS raramente socializa as habilidades e competências. Em 2.18 “A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes” se constatou que isso nunca foi realizado, pois não existe nenhuma política formalizada de compartilhamento do conhecimento. Por isso, não há estímulo para a troca de experiências entre seus membros.

Em 2.19 “A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento” fica evidente que raramente isso acontece, indicando que

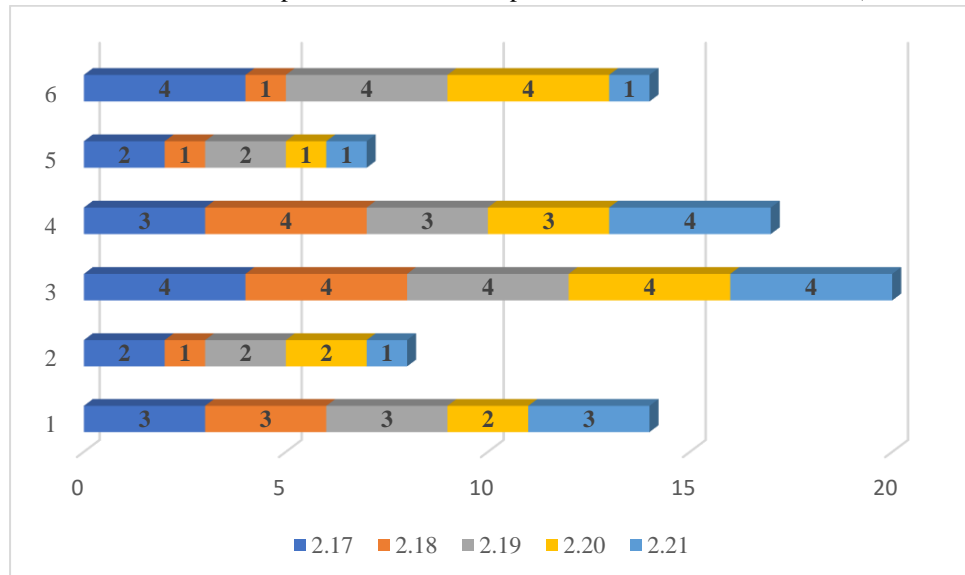
não se fomenta dentro da organização uma cultura que propicie a troca de conhecimentos entre seus colaboradores. Em 2.20 “A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento” se verificou que ramamente existem práticas motivadoras e encorajantes para o compartilhamento do conhecimento. No indicador 2.21 “A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento” se verificou que nunca houve a adoção de tecnologias que favorecessem o compartilhamento do conhecimento (Quadro 39 e Gráfico 5).

**Quadro 39** – Indicadores do processo de GC (2.13 a 2.16)

RESPONDENTES	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21
Respondente 1	3	3	3	2	3
Respondente 2	2	1	2	2	1
Respondente 3	4	4	4	4	4
Respondente 4	3	4	3	3	4
Respondente 5	2	1	2	1	1
Respondente 6	4	1	4	4	1
<b>TOTAL</b>	18	14	18	16	14

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 5** – Indicadores do processo de GC: compartilhamento do conhecimento (2.17 a 2.21)



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

O requisito “Uso do conhecimento” foi analisado a partir dos indicadores 2.22 a 2.26. No indicador 2.22 “A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado” se constatou que nunca houve uma política que

incentivasse o uso do conhecimento, pois não é feito o armazenamento do conhecimento na biblioteca. Em 2.23 “A biblioteca universitária cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento” se verificou que não há uma infraestrutura tecnológica que colabore no processo de utilização do conhecimento, pois nunca foram adotadas tecnologias que facilitassem o uso do conhecimento.

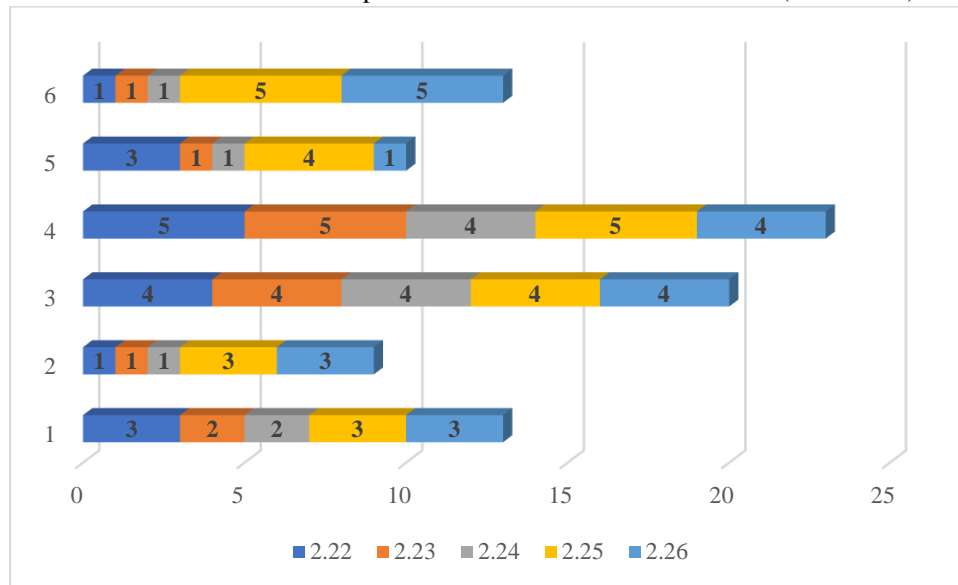
Em 2.24 “A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional” se percebeu que não há centros para obtenção de conhecimentos e informações, ou seja, isso nunca ocorreu no contexto da BLJTVS. No indicador 2.25 “A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais” se considera que muitas vezes é promovida a utilização do conhecimento por intermédio dos serviços e produtos oferecidos, assim a comunidade acadêmica pode usufruir do conhecimento havendo assim a disseminação e utilização do conhecimento pelos demais.

No indicador 2.26 “A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento” se identificou que às vezes isso ocorre, se percebendo que é preciso de fato criar um ambiente que favoreça o aumento da utilização do conhecimento. O gráfico 6 sintetiza o processo de GC mostrando todos os requisitos e indicadores (Quadro 40 e gráfico 6).

**Quadro 40** – Indicadores do processo de GC (2.22 a 2.26)

RESPONDENTES	2.22	2.23	2.24	2.25	2.26
Respondente 1	3	2	2	3	3
Respondente 2	1	1	1	3	3
Respondente 3	4	4	4	4	4
Respondente 4	5	5	4	5	4
Respondente 5	3	1	1	4	1
Respondente 6	1	1	1	5	5
TOTAL	17	14	13	24	20

**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 6** – Indicadores do processo de GC: uso do conhecimento (2.22 a 2.26)

**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.

Verifica-se que a BLTVS identifica, mas não mapeia os conhecimentos e competências de seus colaboradores. Por outro lado, a biblioteca consegue elencar as fontes internas e externas para obtenção do conhecimento e identifica as necessidades de conhecimento. Quanto à aquisição do conhecimento a biblioteca define e seleciona as estratégias para adquirir conhecimento tanto internamente quanto externamente. Todavia, não há registro e armazenamento do conhecimento produzido.

Depreende-se também que não existem políticas voltadas para o desenvolvimento do conhecimento vinculados as atividades fins da organização. Não se criaram formas de interação entre os colaboradores e nem são adotados métodos formais de compartilhamento do conhecimento. Inexiste uma cultura de compartilhamento do conhecimento no contexto da BLJTVS. Não há ainda a motivação e encorajamento para incentivar a troca de saberes.

Com relação ao uso do conhecimento não existem políticas para a promoção de seu uso, não havendo também infraestrutura tecnologia que contribua para isso. A biblioteca não estabelece centros do conhecimento e informação. É válido destacar que mesmo não promovendo o uso interno do conhecimento ocorre sua utilização externamente por meio dos seus serviços e produtos oferecidos à comunidade.

Após análise da gestão estratégica e do processo de GC serão analisados os **suportes organizacionais** que possuem os requisitos cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação. No requisito “Cultura organizacional” existem os indicadores de 3.1 a 3.3. O indicador 3.1 “A biblioteca universitária administra sua atual

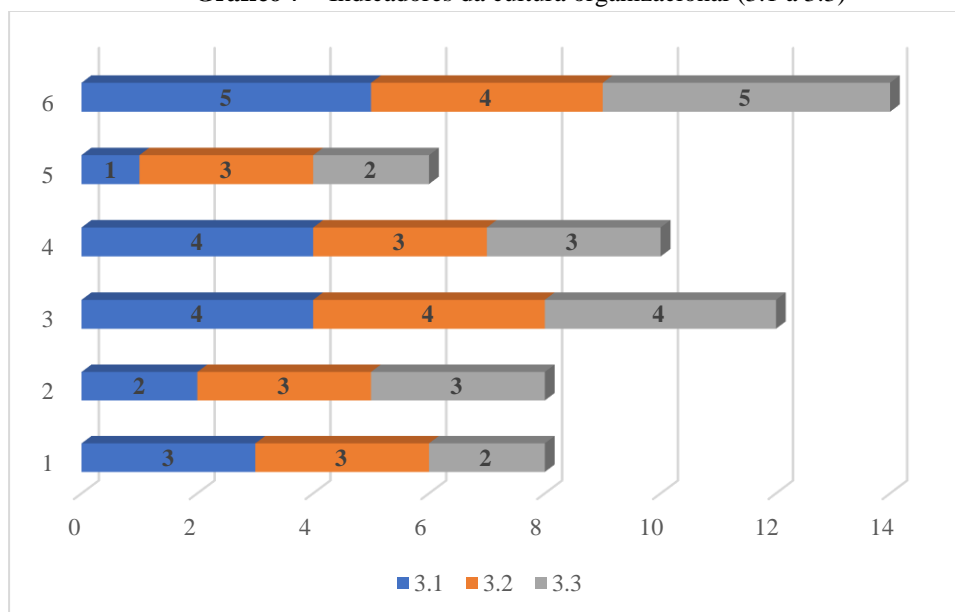
cultura” se verificou que isso acontece muitas vezes. Em 3.2 “A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento” se constatou que apenas às vezes a biblioteca harmoniza seus valores com a cultura do conhecimento. No indicador 3.3 “A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento” se verifica que raramente isso acontece no contexto da BLJTVS (Quadro 41 e gráfico 7).

**Quadro 41** – Indicadores da cultura organizacional (3.1 a 3.3)

<b>RESPONDENTES</b>	<b>3.1</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>
Respondente 1	3	3	2
Respondente 2	2	3	3
Respondente 3	4	4	4
Respondente 4	4	3	3
Respondente 5	1	3	2
Respondente 6	5	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 7** – Indicadores da cultura organizacional (3.1 a 3.3)



Fonte: Elaboração da autora, 2019.

No requisito “Gestão de pessoas” existem os indicadores de 3.4 a 3.10. No indicador 3.4 “A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC” se constatou que nunca houve uma política formalizada de gestão de recursos humanos fundamentado na GC. Em 3.5 “A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento”

se identificou que raramente a biblioteca faz o recrutamento e a seleção tendo com base a cultura e os valores da GC. No indicador 3.6 “A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências” se verificou que muitas vezes ocorre a descrição dos cargos identidicando as habilidades e competências dos profissionais.

No indicador 3.7 “A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC” se percebeu que às vezes ocorre a criação de programas de capacitação embasados nos fins da organização e da GC. Em 3.8 “A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais” se verifica que nunca foram criadas políticas para reter e atrair colaboradores.

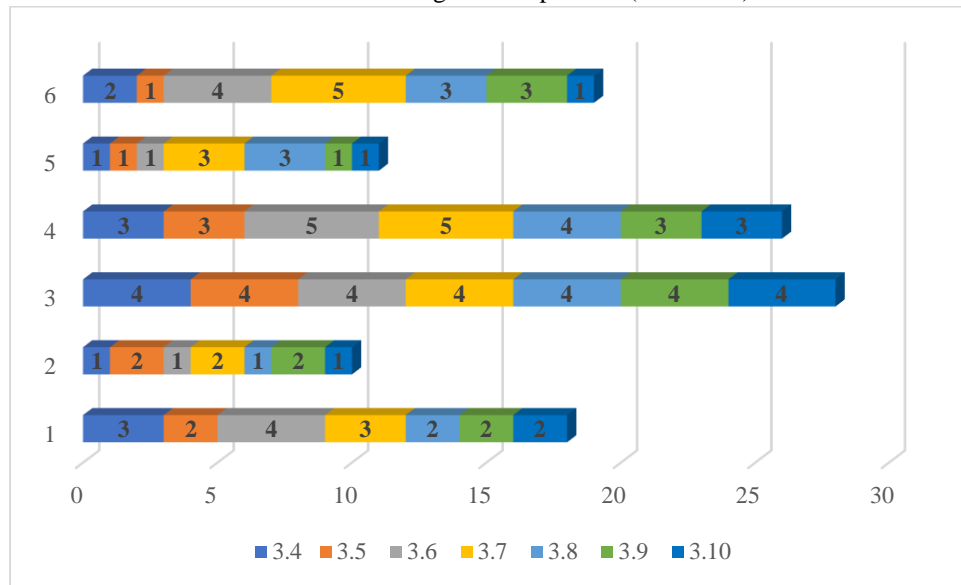
Em 3.9 “A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC” se constata que raramente são criadas formas de motivação e reconhecimento que fomentem os processos de GC. No indicador 3.10 “A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização” se constatou que nunca houve métodos que reduzissem a perda de conhecimento provocado pela saída de colaboradores (Quadro 42 e gráfico 8).

**Quadro 42** – Indicadores da gestão de pessoas (3.4 a 3.10)

<b>RESPONDENTES</b>	<b>3.4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.6</b>	<b>3.7</b>	<b>3.8</b>	<b>3.9</b>	<b>3.10</b>
Respondente 1	3	2	4	3	2	2	2
Respondente 2	1	2	1	2	1	2	1
Respondente 3	4	4	4	4	4	4	4
Respondente 4	3	3	5	5	4	3	3
Respondente 5	1	1	1	3	3	1	1
Respondente 6	2	1	4	5	3	3	1
<b>TOTAL</b>	14	13	19	22	17	15	12

**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.



**Gráfico 8** – Indicadores da gestão de pessoas (3.4 a 3.10)

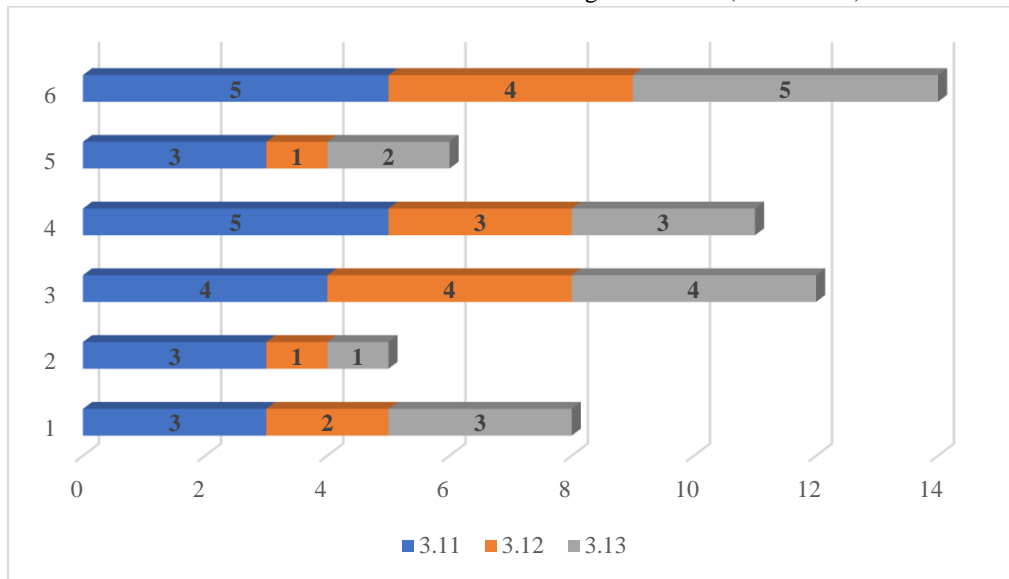
**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.

No requisito “Estrutura organizacional” existem os indicadores de 3.11 a 3.13. Em 3.11 “A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais” se constata que a discussão da estrutura e processos da biblioteca ocorre às vezes. No item 3.12 “A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC” se indentificou que nunca houve a compatibilização da estrutura e dos processos desenvolvidos pela biblioteca com as diretrizes da GC. No indicador 3.13 “A biblioteca universitária remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional” se constatou que às vezes há o redimensionamento da estrutura a fim de promover a interação e a comunicação na organização (Quadro 43 e gráfico 9).

**Quadro 43** – Indicadores da estrutura organizacional (3.11 a 3.13)

<b>RESPONDENTES</b>	<b>3.11</b>	<b>3.12</b>	<b>3.13</b>
Respondente 1	3	2	3
Respondente 2	3	1	1
Respondente 3	4	4	4
Respondente 4	5	3	3
Respondente 5	3	1	2
Respondente 6	5	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>15</b>	<b>18</b>

**Fonte:** Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 9** – Indicadores da estrutura organizacional (3.11 a 3.13)

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

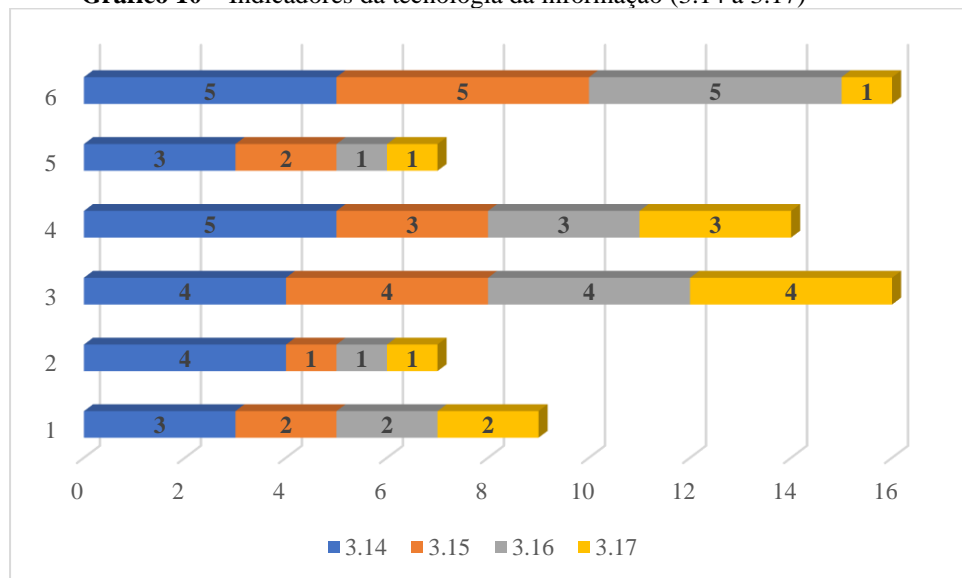
No requisito “Tecnologia da informação” os indicadores que permitem a mensuração vão de 3.14 a 3.17. No indicador 3.14 “A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à Tecnologia da Informação” se evidenciou que muitas vezes isso acontece, pois a biblioteca consegue perceber suas necessidades tecnológicas. Em 3.15 “A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de Tecnologia da Informação existentes e em uso” embora reconheça a importância de usar as tecnologias para promover o compartilhamento do conhecimento, entre os membros da BLJTVS, não se analisam quais ferramentas tecnológicas podem ser utilizadas para promover a GC se caracterizando como uma prática que nunca acontece.

No indicador 3.16 “A biblioteca universitária estabelece um projeto de Tecnologia da Informação em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC” ficou evidente que nunca houve um planejamento tecnológico que fosse realizado em consonância com a própria estrutura e o modelo de GC. Em 3.17 “A biblioteca universitária define as ferramentas de Tecnologia da Informação que darão suporte aos processos de GC” se verificou que nunca foram pensadas e definidas as ferramentas tecnológicas para subsidiar os processos de GC (Quadro 44 e gráfico 10).

**Quadro 44** – Indicadores da tecnologia da informação (3.14 a 3.17)

RESPONDENTES	3.14	3.15	3.16	3.17
Respondente 1	3	2	2	2
Respondente 2	4	1	1	1
Respondente 3	4	4	4	4
Respondente 4	5	3	3	3
Respondente 5	3	2	1	1
Respondente 6	5	5	5	1
<b>TOTAL</b>	24	17	16	12

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

**Gráfico 10** – Indicadores da tecnologia da informação (3.14 a 3.17)

Fonte: Elaboração da autora, 2019.

Constata-se que, de um modo geral, é preciso implementar mudanças que contribuam para a melhoria dos requisitos gestão estratégica, suporte de GC e suportes organizacionais a fim de dar subsídio ao processo de implantação da GC.

### 5.1 Comparativo entre as Bibliotecas Universitárias da UFSC, UFRGS e UFRA

Castro (2005) e Malacarne (2013) mostraram como as BUs se encontram no que se refere à GC a partir daí se realizou uma comparação entre os resultados das autoras com as constatações do presente estudo. Os quadros 36 a 45 sintetizam os resultados obtidos nas pesquisas que aplicaram o mesmo instrumento a fim de verificar a GC no contexto das BUs. O primeiro aspecto verificado foi a **gestão estratégica** da BU.

Percebe-se, a partir do quadro 45, que a BU da UFRGS apresentou uma escala maior nos indicadores. A biblioteca da UFRA foi a que obteve a segunda maior escala evidenciando que na gestão estratégica a biblioteca tem definida sua missão e visão, suas atividades essenciais e a explicita o planejamento aos colaboradores alcançando escala máxima nos indicadores 1.2 e 1.3. Já a biblioteca da UFSC ficou com as escalas mais baixas.

**Quadro 45 – Diagnóstico da gestão estratégica da BU**

REQUISITOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BIBLIOTECA		BC UFRGS	BC UFSC	BIB. UFRA
1.1	A biblioteca universitária define sua missão, visão e estratégica organizacional.	Sempre	Muitas vezes	Muitas vezes
1.2	A biblioteca universitária define suas <i>core competencies</i> .	Sempre	Muitas vezes	Sempre
1.3	A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores.	Sempre	Às vezes	Sempre
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.	Sempre	Sempre	Às vezes
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária.	Muitas vezes	Às vezes	Às vezes

Fonte: Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p 54.

No **processo de GC** no requisito “Identificação do conhecimento” se verifica, no quadro 46, que a biblioteca da UFRGS apresenta as maiores escalas nos indicadores 2.1, 2.2 e 2.3 mostrando que há a identificação dos conhecimentos e habilidades que propiciam suporte às atividades-chave. Existe ainda o mapeamento dos conhecimentos e competências.

A biblioteca da UFSC apresentou escalas menores nos indicadores 2.2 e 2.3 ficando evidente que raramente ocorre o mapeamento de conhecimentos e competências. Quanto à biblioteca da UFRA é possível observar que obteve uma escala menor se comparada com as duas bibliotecas, pois nunca mapeou seus conhecimentos e competências.

**Quadro 46 - Diagnóstico da identificação do conhecimento**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Identificação do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
2.1	A biblioteca universitária identifica quais os conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.	Sempre	Às vezes	Muitas vezes
2.2	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos.	Sempre	Raramente	Nunca
2.3	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências.	Sempre	Raramente	Nunca
2.4	A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento.	Raramente	Muitas vezes	Muitas vezes
2.5	A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.	Muitas vezes	Às vezes	Raramente
2.6	A biblioteca universitária identifica suas lacunas de conhecimento.	Muitas vezes	Sempre	Sempre

Fonte: Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p 56.

No requisito “Aquisição do conhecimento” ficou evidente que nas três bibliotecas há seleção de estratégias para a obtenção do conhecimento, estabelecendo formas de aquisição tanto de fonte internas quanto externas. O indicador 2.11 apontou que as bibliotecas da UFRGS, UFSC e UFRA não possuem formas de registro e armazenamento do conhecimento. No indicador 2.12 ficou evidente que a biblioteca da UFRA não possui meios para armazenar o conhecimento adquirido, por outro lado as bibliotecas da UFRGS e da UFSC possuem formas de armazenagem, conforme se observa no quadro 47.

**Quadro 47 – Diagnóstico da aquisição do conhecimento**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Aquisição do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
2.7	A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição do conhecimento.	Às vezes	Muitas vezes	Muitas vezes
2.8	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	Muitas vezes	Muitas vezes	Sempre
2.9	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	Muitas vezes	Sempre	Sempre
2.10	Antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	Muitas vezes	Sempre	Muitas vezes
2.11	A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos.	Raramente	Às vezes	Às vezes
2.12	A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	Sempre	Sempre	Nunca

Fonte: Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p 57.

No requisito “Desenvolvimento do conhecimento” se verificou que a biblioteca da UFRGS apresenta maiores indicadores, principalmente, nos indicadores 2.13, 2.15 e 2.16 evidenciando que ocorre a indentificação do local de desenvolvimento do conhecimento. Também oferecem condições para a interação, comunicação e estabelecimento de parcerias entre os membros da organização.

Na biblioteca da UFSC os indicadores 2.13 e 2.15 apresentaram escalas um pouco mais baixas se comparada com a biblioteca da UFRGS que obteve escala máxima nos mesmos indicadores. Contudo, no indicador 2.14 a UFSC apresentou escala maior evidenciando que existem políticas consolidadas de desenvolvimento do conhecimento vinculados ao objetivos organizacionais. No que se refere à biblioteca da UFRA se constatou que é preciso promover melhorias para aumentar as escalas dos indicadores, principalmente, 2.13, 2.14 e 2.15 a fim de identificar o local de desenvolvimento do conhecimento interno, estabelecer políticas de desenvolvimento do conhecimento vinculado à GC e criar condições de interação entre as pessoas. Já no indicador 2.16 as três bibliotecas apresentaram a escala máxima, mostrando haver parceria e diálogo entre seus membros (Quadro 48).

**Quadro 48 - Diagnóstico do desenvolvimento do conhecimento**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Desenvolvimento do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
2.13	A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	Sempre	Muitas vezes	Raramente
2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	Muitas vezes	Sempre	Às vezes
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	Sempre	Muitas vezes	Às vezes
2.16	A biblioteca universitária estabelece parcerias de interação e comunicação entre os participantes da organização.	Sempre	Sempre	Sempre

**Fonte:** Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p 57.

No requisito “Compartilhamento do conhecimento” as bibliotecas da UFRGS e da UFSC, de um modo geral, identificam e compartilham suas habilidades e competências, criam e incentivam uma cultura de compartilhamento e motivam e encorajam a troca de conhecimentos, ambas apresentaram escalas maiores quando comparadas com a biblioteca da

UFRA. Contudo, a biblioteca da UFSC precisa adotar tecnologias que promovam a troca de conhecimentos.

Observa-se que a biblioteca da UFRA obteve escalas inferiores em todos os indicadores. Destaca-se com mais ênfase a necessidade de estabelecimento de métodos formais de compartilhamento do conhecimento e a adoção de tecnologias que propiciem suporte à troca de saberes, pois as escalas mais baixas foram obtidas nos indicadores 2.18 e 2.21 (Quadro 49).

**Quadro 49** – Diagnóstico do compartilhamento do conhecimento

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
2.17	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	Muitas vezes	Muitas vezes	Raramente
2.18	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	Às vezes	Às vezes	Nunca
2.19	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	Muitas vezes	Muitas vezes	Raramente
2.20	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para compartilhamento de conhecimento.	Muitas vezes	Sempre	Raramente
2.21	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	Sempre	Raramente	Nunca

**Fonte:** Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p 58.

No requisito “Uso do conhecimento” os indicadores mostram que a biblioteca da UFRA precisa estabelecer políticas de incentivo ao uso do conhecimento produzido na organização, criar também infraestruturas tecnológicas que facilitem a utilização do conhecimento organizacional e estabelecer os centros de obtenção do conhecimento e informação, isso foi constatado a partir da análise dos indicadores 2.22, 2.23 e 2.24. Já a biblioteca da UFRGS alcançou as maiores escala na maioria indicadores. A biblioteca da UFSC apresentou bons indicadores em 2.22, 2.23 e 2.25. Mas, precisa melhorar em 2.24 e 2.26. No indicador 2.25 se percebeu que as três bibliotecas ampliam a utilização do conhecimento por intermédio

**Quadro 50** – Diagnóstico do uso do conhecimento

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>				
<b>Uso do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
2.22	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	Sempre	Muitas vezes	Nunca
2.23	A biblioteca universitária cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes	Nunca
2.24	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	Raramente	Às vezes	Nunca
2.25	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio dos novos serviços e produtos informacionais.	Sempre	Muitas vezes	Muitas vezes
2.26	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes	Às vezes

Fonte: Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p. 60.

No que se refere ao **suporte organizacional** se percebeu no indicador 3.2 que as três bibliotecas necessitam compatibilizar seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento. Quanto à cultura organizacional a biblioteca da UFRA apresentou maior escala no indicador 3.1. Já as bibliotecas da UFRGS e da UFSC apresentam escalas menores nesse mesmo indicador.

No indicador 3.2 a biblioteca da UFSC e da UFRA apresentaram escalas maiores se comparadas com a biblioteca da UFRGS, mostrando que existe, ainda que de forma não frequente, uma tentativa de compatibilização dos valores organizacionais com a cultura do conhecimento. No indicador 3.3 se verifica que é uma prática não habitual das bibliotecas da UFSC e da UFRA o estabelecimento de práticas que mantenham e consolidem a cultura do conhecimento. Mas, na biblioteca da UFRGS são estabelecidas práticas de manutenção e reforço da cultura voltada para o conhecimento (Quadro 51).

**Quadro 51** – Diagnóstico da cultura organizacional

<b>SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Cultura organizacional</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
3.1	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	Raramente	Às vezes	Muitas vezes
3.2	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	Raramente	Às vezes	Às vezes
3.3	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	Sempre	Às vezes	Raramente

Fonte: Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p. 61.



Em relação ao requisito “Gestão de pessoas” se verificou que a biblioteca da UFRGS apresentou, em sua maioria, escalas maiores. Contudo, nos indicadores 3.5 e 3.8 as três bibliotecas ficaram com escalas menores, mostrando a necessidade de promover o recrutamento de pessoas com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento e ainda é preciso que sejam criadas políticas de atração e retenção de profissionais.

A biblioteca da UFSC assim como a da UFRA apresentaram escalas menores em quase todos os indicadores se comparados com as escalas obtidas pela biblioteca da UFRGS, apontando para a necessidade de se criar uma política formalizada de gestão de pessoas e a utilização de métodos que minimizem a perda de conhecimento ocorrido pela saída de pessoas da organização (Quadro 52).

**Quadro 52 - Diagnóstico da gestão de pessoas**

<b>SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Gestão de pessoas</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
3.4	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de gestão do conhecimento.	Sempre	Às vezes	Nunca
3.5	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	Nunca	Nunca	Raramente
3.6	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	Sempre	Às vezes	Muitas vezes
3.7	A biblioteca universitária estabelece programas de Capacitação com base nos objetivos organizacionais e de gestão do conhecimento.	Sempre	Sempre	Às vezes
3.8	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	Nunca	Às vezes	Nunca
3.9	A biblioteca universitária cria formas de motivação reconhecimento que incentivem os processos de gestão do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes	Raramente
3.10	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	Sempre	Às vezes	Nunca

**Fonte:** Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p. 63.

No requisito “Diagnóstico organizacional” se constatou a necessidade de promover a discussão da estrutura e dos processos essenciais e sua compatibilização com o modelo de GC na biblioteca da UFRA, pois no indicador 3.12 se observou uma escala baixa. Necessita ainda existir uma flexibilidade na estrutura da organização a fim de permitir o remodelamento para facilitar a interação e comunicação organizacional.

Com relação à biblioteca da UFSC se percebeu a promoção da discussão das estruturas e processos, contudo não é tão frequente a compatibilização ao modelo de GC e parece haver pouca flexibilidade em sua estrutura. Analisando a biblioteca da UFRGS se verificou que há um ambiente propício para o debate sobre a estrutura, sendo flexível a remodelagem estrutural da organização facilitando a interação e a comunicação dentro da BU (Quadro 53).

**Quadro 53 – Diagnóstico da estrutura organizacional**

<b>SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Estrutura organizacional</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
3.11	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	Sempre	Sempre	Às vezes
3.12	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de gestão do conhecimento.	Muitas vezes	Às vezes	Nunca
3.13	A biblioteca universitária remodela a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional.	Sempre	Às vezes	Às vezes

**Fonte:** Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p. 64.

No requisito “Tecnologia da informação” se percebeu que a biblioteca da UFRA identifica e reconhece suas necessidades em relação à tecnologia, mas não analisa as ferramentas tecnológicas que utiliza ou que pode adotar. Não tem ainda estabelecido um projeto tecnológico que seja compatível com a estrutura e o modelo de GC e não possui definidas as ferramentas de TI que propiciem suporte ao processos de GC.

**Quadro 54 – Diagnóstico Tecnologia da Informação**

<b>SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Tecnologia da informação</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC</b>	<b>BIB. UFRA</b>
3.14	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação a TI.	Sempre	Sempre	Muitas vezes
3.15	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	Sempre	Às vezes	Nunca
3.16	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de gestão do conhecimento.	Sempre	Às vezes	Nunca
3.17	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de gestão do conhecimento.	Às vezes	Muitas vezes	Nunca

**Fonte:** Adaptação do quadro de Malacarne, 2013. p. 65.

Já no contexto da biblioteca da UFSC tem sido utilizadas as tecnologias objetivando dar suporte aos processos de compartilhamento do conhecimento, mas ainda necessita realizar uma verificação das ferramentas que já utiliza e estabelecer um projeto tecnológico de fato. A biblioteca da UFRGS tem implementado de forma mais efetiva esses aspectos obtendo escalas maiores em quase todos os indicadores, com exceção do indicador 3.17, no qual se verifica que não são definidas as ferramentas tecnológicas para dar suporte à GC como se verifica no quadro 54.

## 5.2 Discussões

A BLJTVS assim como grande parte das bibliotecas brasileiras não possui uma política de GC. A fim de promover a concepção e implantação da GC na BLJTVS se recomenda a utilização do *framework* GC@BU criado por De Bem (2015) e que foi avaliado no “I Workshop Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias”, obtendo a aceitação e validação por parte dos gestores das BUs. Inclusive já está sendo utilizado pela BU da UFSC.

A falta de políticas de GC em BUs não é um problema que existe somente no contexto brasileiro. Isso ocorre também em outros países como ficou constatado nos estudos de Jain (2013) na Comunidade de Desenvolvimento Africano, Mostafa e Mezbah-ul-Islam (2015) em Bangladesh, Chitumbo e Kanyengo (2017) na biblioteca UNZA da Universidade de Zâmbia, Nur, Fauzi, Sukoco (2017) nas bibliotecas das universidades da Indonésia e Sirorei e Fombad (2019) nas BUs do Quênia.

A partir da análise dos dados e sua discussão se percebeu a necessidade de solucionar as deficiências constatadas. Para que isso seja possível se sugere a implantação de uma política de GC, a adoção de técnicas e ferramentas, objetivando incentivar a aprendizagem, criação e compartilhamento do conhecimento na BLJTVS. Indica-se a aplicação da ferramenta páginas amarelas a fim de identificar o conhecimento de cada colaborador que integra a equipe. Também podem ser feitos mapas conceituais que possibilitam a organização do conhecimento existente, mostrando onde e com quem se pode obter determinado saber, como fizeram Messina-Ramos e Ferreira (2004) e Ferreira, Alvares e Martins (2017).

Poderia ser criada uma comunidade de prática na BLJTVS para promover a socialização do conhecimento tácito da mesma forma que foi criada na BU da UFSC. De acordo com De Bem e Amboni (2013) a Comunidade de Prática do PCUBU contribuiu para o compartilhamento do conhecimento. Desse modo, se acredita que a criação de uma comunidade

de prática na BLJTVS contribuirá para o processo de socialização do conhecimento entre as pessoas que fazem parte da equipe.

Pode ser feita ainda a divulgação de práticas relevantes a fim de incentivar, motivar e reconhecer as ideias inovadoras das pessoas que trabalham na organização. Isso também contribuirá para incentivar o uso do conhecimento produzido. As entrevistas de saída podem ser usadas também para que o conhecimento seja registrado. Antes da saída dos profissionais que tratam na biblioteca poderia ser realizada uma entrevista objetivando converter o conhecimento tácito em explícito.

Com relação ao emprego da TICs a fim de facilitar a GC pode ser usado o *groupware* que possibilita a colaboração entre as equipes de trabalho que pertencem à organização assim como foi realizado por Guizalberth (2003) com a criação do PA no sistema de bibliotecas da Unileste/MG. Soares (2006) também empregou as redes colaborativas por meio da criação do “CiberEduc” utilizado por bibliotecários de referência de Brasília e 12 Estados brasileiros. Verifica-se que é necessário um sistema colaborativo no ciberespaço que integre os setores de uma forma mais efetiva e permita a realização de trabalho em grupo.

**Quadro 55** – Técnicas e ferramentas de GC sugeridas para BLJTVS

<b>TÉCNICAS</b>	<b>FERRAMENTAS</b>
Comunidade de prática	Páginas amarelas
Divulgação de práticas relevantes	Mapas conceituais
Entrevistas de saída	<i>Groupware</i>

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

A partir da utilização do *framework* GC@BU e da adoção das técnicas (comunidade de prática, divulgação de práticas relevantes e da entrevistas de saída) e também do emprego das ferramentas (páginas amarelas, mapas conceituais e *groupware*) será possível implementar a GC na BLJTVS (quadro 55).

Os estudos internacionais como Jantz (2001), Hernández Benvenuto (2001), Branin (2003), Mavodza e Ngulube (2011), Jain (2013), Mostafa e Mezbah-ul-Islam (2015), Ali e Khan (2017), Chitumbo e Kanyengo (2017), Nur, Fauzi, Sukoco (2017), Enakrire e Ocholla (2017), Ahmad (2017), Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2018), Ahmed, Sheikh e Akram (2018), Koloniari, Vraimaki e Fassoulis (2019), Sirorei e Fombad (2019), Ugwu e Ekere (2019) e Ugwu e Onyancha (2019) confirmam que a GC começa a ser uma preocupação dentro das BUs a nível global. Os aspectos mais abordados são em relação à mensuração da maturidade da GC e busca de soluções para que seja possível implantar a GC.

Com relação aos estudos nacionais feitos por Guizalberth (2003), Plaza (2003), Matias (2003), Messina-Ramos e Ferreira (2004), Duarte *et al.* (2005), Castro (2005), Rostirolla (2006), Soares (2006), Marques Júnior (2010), Miranda (2010), De Bem e Amboni (2013), Silva (2013), Malacarne (2013), Castro e Costa (2014), De Bem (2015), De Bem, Coelho e Dandolini (2016), Souza (2016), Ferreira, Alvares e Martins (2017) e Rossi *et al.* (2017) estes são voltados também para a verificação da existência de iniciativas e práticas e também a porposição de mecanismos (técnicas e ferramentas) que auxiliem as BUS a implantar a GC, assim como o estudos internacionais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível analisar a GC no contexto das BUs por meio de estudos publicados para compreender os aspectos teóricos-conceituais. Logo após, se construiu um quadro teórico-metodológico a respeito da GC em BUs, identificando na literatura estudos realizados tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Isso demonstra que há uma preocupação cada vez mais crescente em analisar a GC com distintas abordagens tanto de caráter teórico quanto empírico

Utilizou-se o diagnóstico de GC em BUs, proposto por Castro (2005), que foi aplicado nos seis setores que formam a BLJTVS. A partir disso foi possível fazer a verificação dos seguintes requisitos: gestão estratégica, processo de GC e suportes organizacionais. No que se refere à **gestão estratégica** a partir da análise dos cinco indicadores verificou-se a necessidade da BLJTVS transformar a GC em aspecto central em seu planejamento estratégico.

No requisito **processo de GC** a partir da verificação dos 26 indicadores se constatou que há necessidade do mapeamento de conhecimentos e competências. Também é preciso se implementar formas de armazenamento do conhecimento e estabelecer métodos formalizados de compartilhamento. É necessário ainda por meio das TICs a escolha de um *software* que propicie suporte aos processos de GC e também a criação de políticas que incentivem o uso do conhecimento armazenado.

No requisito **suportes organizacionais** a partir dos 17 indicadores se verificou que é preciso haver a criação de políticas para a gestão de pessoas e adotar métodos que minimizem a perda de conhecimento que ocorre com a saída de pessoas da organização. É essencial também a compatibilização da estrutura e processos da BLJTVS com a GC. Necessita ainda estabelecer um projeto de TI compatível com a estrutura e modelo de GC e definir as ferramentas tecnológicas que darão suporte aos processos de GC a fim de conseguir compartilhar o conhecimento existente.

Foram analisadas as principais técnicas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento a fim de identificar aquelas que poderiam ser adotadas no contexto da BLJTVS. As ferramentas identificadas na literatura foram *data warehouse*, *groupware*, *workflow* e GED. As técnicas encontradas foram identificação e montagem de rede de pessoas, montagem de comunidades de prática, gestão da inovação, divulgação de práticas relevantes, *brainstorming*, *storytelling*, promoção de feiras de inovação e realização de entrevistas de saída. Dentre as técnicas existentes se recomenda a utilização das comunidades de prática, divulgação de práticas relevantes e entrevistas de saída. Já entre as ferramentas se indica a adoção de páginas

amarelas, mapas conceituais e a utilização de um *groupware*. Responde-se assim a indagação levantada: *Quais formas de compartilhamento do conhecimento podem ser usadas na BLJTVS?*

Considera-se que a utilização de técnicas e ferramentas no contexto da BLJTVS contribuirá para criação, armazenamento e uso do conhecimento. Porém, se sugere primeiro a implantação da GC no contexto da BLJTVS por meio da adoção do *framework* GC@BU.

Acredita-se, que a partir da adoção do *framework* GC@BU será institucionalizada a política de GC na BLJTVS. Isso permitirá de fato que se formalize a GC, garantindo ações mais direcionadas. Após a institucionalização da GC será possível adotar, de forma mais eficaz e eficiente, as referidas técnicas e ferramentas. Pois, sem uma política estabelecida continuará ocorrendo algumas iniciativas de GC de forma esporádica. É preciso um plano que de fato exista e seja de conhecimento não somente dos colaboradores e da superintendência da BLJTVS, mas também dos gestores da administração superior da UFRA.

Esse estudo se propôs a ser uma ferramenta para subsidiar o processo de implantação da GC no contexto da BLJTVS da UFRA, campus Belém, proporcionando uma reflexão acerca da GC em seu ambiente. Com base na literatura estudada buscou contribuir para a discussão sobre o compartilhamento do conhecimento tácito nesse contexto.

A pesquisa se limitou a fazer a análise no contexto da biblioteca da UFRA campus Belém. Sugere-se estudos futuros sobre GG em BUs das demais IFES no Brasil a fim de verificar como estas se encontram em relação à GC em seus distintos contextos. Uma outra proposição para investigações posteriores seria a escolha e utilização de um *groupware* para promover a colaboração entre as BUs brasileiras e assim compartilhar o conhecimento a nível nacional.

## REFERÊNCIAS

AHMAD, K. The Perspective of Library and Information Science (LIS) Professionals Toward Knowledge Management in University Libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 16, n. 2, 2017.

AHMED, S.; SHEIKH, A.; AKRAM, M. Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakistan. **Information Discovery and Delivery**, Bingley, v. 46, n. 2, p. 83- 94, 2018. ·

ALMEIDA, M.S. Gestão do Conhecimento e *data warehouse*: alavancagem no processo decisório. In: ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002. p.172-184.

ALARCON, D, F. **Diretrizes para práticas de Gestão do Conhecimento na educação a distância**. Orientador: Fernando José Spanhol. 2015. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157344/336395.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 dez. 2018.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, Minnesota, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar. 2001. Disponível em: [https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/950622/mod\\_resource/content/1/MISQ%202001%20Vol%205%20No.%201%20page%20107%20Alavi%20Leidner.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/950622/mod_resource/content/1/MISQ%202001%20Vol%205%20No.%201%20page%20107%20Alavi%20Leidner.pdf). Acesso em: 4 fev. 2019.

ALENCAR, C. M. M.; FONSECA, J. J. S. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: INTA, 2015. Disponível em: <http://md.intaead.com.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

ALI, P.M. N.; KHAN, D. Investigating knowledge management strategies in central university libraries in India. **DESIDOC Journal of Library & Information Technology**, Delhi, v. 37, n. 2, p. 73-78, mar. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/315808135\\_Investigating\\_Knowledge\\_Management\\_Strategies\\_in\\_Central\\_University\\_Libraries\\_in\\_India](https://www.researchgate.net/publication/315808135_Investigating_Knowledge_Management_Strategies_in_Central_University_Libraries_in_India). Acesso em: 18 abr. 2019.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, Natal, v. 2, n.1, p. 70-82, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acesso em: 15 dez. 2018.

AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar del Plata, Argentina. **Anais [...]**. Mar del Plata: UFSC; UNMDP, 2017.



ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2016.

ASSIS, R. L. **Facilitando a percepção em ambientes virtuais de aprendizado através da abordagem groupware**. 2000. 153 f. Orientador: Hugo Fuks. Dissertação (Mestrado em Ciências em Informática) - Departamento de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/00\\_MSc\\_assis.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/00_MSc_assis.pdf). Acesso em: 30 dez. 2019.

BARRETO, A. A. A informação em seus momentos de passagem. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, ago. 2001. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/ago01/Art\\_01.htm](http://www.dgz.org.br/ago01/Art_01.htm). Acesso em: 20 mar. 2016.

BEJARANO, V. C. *et al.* Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 1, n. 3, p. 100-106, 2006. Disponível em: <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art15/354>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BELLUZZO, R. C. B.; SILVA, D. S. Gestão do Conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 5-27, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/28364/17906>. Acesso em: 27 set. 2017.

BERNARDINO, M. C. R.; CAVALCANTE, R. S. Análise de citações dos artigos da revista Ciência da Informação no período de 2000-2009. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 17, n. 1 p. 247 - 263, jan./jun. 2011. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/18601>. Acesso em: 15 dez. 2018.

BETTENCOURT, M. P. L.; CIANCONI, R. B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/13195>. Acesso em: 24 set. 2017.

BOYACK, K. W., WYLIE, B. N.; DAVIDSON, G. S. Domain visualization using VxInsight® for science and technology management. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 53, n. 9, p. 764-774. 2002.

BRANIN, J. J. Knowledge management in academic libraries: building the knowledge bank at the Ohio State University. **Journal of Library Administration**, United Kingdom, v. 39, n. 4, p.41-5601, jun. 2003.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. rev. Porto Alegre: Bookman, 2002. Título original: The knowledge management fielbook.

BURKE, P. **História social do conhecimento II**: da enciclopédia a Wikipédia. Tradução de Denise Bottmann. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2012.

CARVALHO, I. C. L. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CASTRO, G. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. Orientador: Marília Damiani Costa. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 24 set. 2017.

CASTRO, G.; COSTA M., D. Gestão do conhecimento em bibliotecas no brasil: um mapeamento temático com base na literatura técnico-científica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo horizonte, 2014. p. 1-14. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/534-2333.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2018.

CHITUMBO, E. M. M.; KANYENGO, C. W. Knowledge management culture among library cataloguers: the University of Zambia library experience. **Library Philosophy and Practice**, Nebraska, p.1-16. 2017. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4492&context=libphilprac>. Acesso em; 18 abr. 2019.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003. Título original: The knowing organization.

CLARKE, R. Knowledge management in the main library, the university of the west Indies. **Trinidad Information Development**, Thousand Oaks, v. 20, n. 1, p. 30-35, Apr. 2004.

CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 204-217, jul./dez. 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/27943/16527>. Acesso em: 10 dez. 2018.

COSTA, I. T. M. **Memória institucional**: a construção conceitual numa abordagem teórico metodológica. Orientador: Maria Nelida Gonzalez de Gomes. 1997. 165 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/686/1/icleiacosta1997.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, United States, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul. 1999. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.592.2970&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em; 15 nov. 2018.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000.

CUNHA, V. L. **Tecnologias da informação e comunicação na socialização do conhecimento: um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba**. Orientador: Jorge Fernando Hermida Aveiro. 2014. 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/5921/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 18 maio 2017.

DALKIR, Z. **Knowledge Managemet in theory and practice**. 2 nd. Cambridge: MIT, 2011.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: Working knowledge.

DÁVILA, G. A. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho**: evidências do sul do Brasil. Orientador: Gregório Varvakis. 2016. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/09/Guillermo-Antonio-Davila.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2018.

DE BEM, R. M. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. Orientador: Gertrudes Aparecida Dandolini. 2015. 344 f. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/132468/333632.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 22 maio 2017.

DE BEM, R. M.; COELHO, C. S. R. C.; DANDOLINI, G. A. Knowledge management framework to the university libraries. **Library Management**, Bingley, v. 37, n. 4/5, p.221-236, jun. 2016. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a391/3cda2bdaad5ebe8c7949fa154c44559a2233.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DE BEM, R.; AMBONI, N. de F. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Santa Catarina, v. 18, n. 1, p. 736-751, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/874/pdf>. Acesso em: 16 abr. 2019.

DI DOMENICO, A.; DE BONA, G. S.; FERNÁNDEZ, O. A. la inteligencia em acción: gestionar por el conocimiento. **Biblios**, Lima, v. 4, n. 15, abr./jun. 2003. Disponível em: <http://bibliotecas.rcp.net.pe/biblios/>. Acesso em: 06 dez. 2004.

DODEBEI, V. L. *et al.* Bibliotecas universitárias brasileiras: uma reflexão sobre seus modelos. *In*: CICLO DE ESTUDOS EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 1998, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: SiBi; UFRJ, 1998. Disponível em: [www.sibi.ufrj.br/dodebei.doc](http://www.sibi.ufrj.br/dodebei.doc). Acesso em: 20 mar. 2019.

DUARTE, E. N. *et al.* A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2005, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: ANCIB, 2005. p. 1-13. Disponível em: [http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/330/GT4\\_Duarte\\_et\\_al.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/330/GT4_Duarte_et_al.pdf?sequence=1). Acesso em: 15 dez. 2018.

DUARTE, E. N. *et al.* Vantagens do uso de tecnologias para criação, armazenamento e disseminação do conhecimento em bibliotecas universitárias. **TransInformação**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 131-141, maio/ago. 2006.

DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. C. A. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos BAD**, Lisboa, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22007/EDuarteCBAD207.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

DUARTE, D.; SZOSTAK, R. A tecnologia WAP na Gestão do Conhecimento. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS (ISKM/DM)*, 3., 2000. **Anais [...]**. Curitiba, PUCPR/CITS, 2000.

DUDZIAK, E. A.; VILLELA, M. C. O.; GABRIEL, M. A. Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 12., 2002, Recife. **Anais [...]** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12.

DUTRA, M. O. Ferramentas da tecnologia da informação para a gestão do conhecimento e inovação: taxonomia e oportunidades de pesquisa. **Revista GEINTEC**, São Cristóvão, v. 4, n. 3, p.1195-1208, 2014.

ENAKRIRE, R. T.; OCHOLLA, D. N. Information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in Nigeria and South Africa. **South African Journal of Information Management**, Durbanville, v. 19, n. 1, p. 2-9, 2017.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação e do conhecimento: perfil de habilidades demandadas por empresas de recrutamento e seleção de recursos humanos. *In: SOUTO, L. F. (Org.). O profissional da informação em tempo de mudanças*. Campinas: Alínea, 2005. p. 13- 27.

FERREIRA, G. P. **A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica**. Recife: UFPE; Biblioteca Central, 1977.

FERREIRA, L. J. A.; ALVARES, L. M. A. R.; MARTINS, D. L. A gestão do conhecimento e a análise de redes sociais: um estudo aplicado no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v.27, n.2, p. 145-168, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/30720/18230>. Acesso em: 18 dez. 2019.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FUJITA, M. S. L. Aspectos evolutivos das Bibliotecas Universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 99-112, jul./dez. 2005. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/33/1514>. Acesso em: 17 set.2010.

GANDHI, S. Knowledge management and reference services. **The Journal of Academic Librarianship**, New York, v. 30, n. 5, p. 369-381, sept. 2004.

GARCIA, C. L. S. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP)**. Orientador: Marta Lígia Pomim Valentim. 2012. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista, 2012. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/GARCIA\\_C\\_L\\_S\\_mestrado\\_CI\\_2012.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/GARCIA_C_L_S_mestrado_CI_2012.pdf). Acesso em: 30 jul. 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIZALBERTH, A. G. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas**: a experiência do sistema de bibliotecas Unileste MG – SBU. Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa. 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2003. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/ECID-5TLQ4P>. Acesso em: 24 fev. 2018.

GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation. **Journal of knowledge Management**, Bingley, v. 2, n. 1, p. 5-13, jun. 1998.

HERNÁNDEZ BENVENUTO, R. I. Gestão do conhecimento: aplicação de um modelo de aprendizagem organizacional na Biblioteca do Congresso da República do Chile. 2001. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

IGARASHI, W. *et al.* Investigação no contexto brasileiro sobre gestão do conhecimento/aprendizagem/tecnologia de informação: pesquisa realizada na Scientific Electronic Library Online. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p.1-18, jun. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n2/v6n2a10.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

JAIN, P. Knowledge management in academic libraries and information centres: a case of university libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 12, n. 4, p. 1-13, 2013. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/5d93/e8345833a41aa868e6ec439a6df5e9877c43.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2019.

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

JENNEX, M. E.; SMOLNIK, S.; CROASDELL, D. T. Towards a consensus knowledge management success definition. **VINE**, Bingley, v. 39, n. 2, p. 174-188, 2009. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/cb92/f6ce1786200eb3dc834acf45eedffffe836d.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2019.

KAKABADSE, N. K.; KAKABADSE, A.; KOUZMIN, A. Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, England, v. 7, n. 4, p. 75-91, apr. 2003.

KOLONIARI, M.; VRAIMAKI, E.; FASSOULIS, K. Factors affecting knowledge creation in academic libraries. **Journal of Librarianship and Information Science**, location, Thousand Oaks, v. 51, n. 1, p.20-33, 2019.

KOLONIARI, M.; VRAIMAKI, E.; FASSOULIS, K. Fostering Innovation in Academic Libraries Through Knowledge Creation. **The Journal of Academic Librarianship**, Netherlands, v. 44, p. 793-804, 2018.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LE COADIC, Y. **A ciência da informação**. 2 ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LLARENA, R. A. S.; DUARTE, E. N.; ESTEBAN NAVARRO, M. A. **Gestão do conhecimento nas redes dos programas para a juventude**: modelo baseado nas políticas públicas. João Pessoa: UFPB, 2017.

LOUREIRO, J. L. **Gestão do conhecimento**. Lisboa: Centro Atlântico, 2003. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/titulos/si/imagens/excerto-ca-gestaodoconhecimento.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

MACHADO, R.B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. *In*: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002. p.196-210.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2000.

MALACARNE, F. C. A. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS**. Orientador: Maria Rocio Fontoura Teixeira. 2015. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2013). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78376>. Acesso em: 20 ago. 2019.

MALHOTRA, Y. Knowledge management & new organization forms: a framework for business model innovation. **Information resources Management Journal**, United States, v. 13, n. 1, p.5- 4, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.brint.org/KMNewOrg.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

MAPONYA, P. M. **Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the University of Natal, Pietermaritzburg libraries**. [S. l.: s. n.], 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.8283&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 23 set. 2018.

MARQUES JÚNIOR, E. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: análise de experiências no Brasil e em Portugal**. Orientador: João Pedro Albino. 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/92990>. Acesso em: 20 maio 2017.

MARSCHNER, P. F.; ÁVILA, L. V.; SOMMER, A. T. Gestão do conhecimento e gestão da inovação: um estudo bibliométrico na web of science (1945-2015). **Revista do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 44, p. 113-126, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/8251/5481>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MATIAS, M. **Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade: uma aplicação em sistema de recuperação de informação de uma biblioteca universitária**. Orientador: Neri dos Santos. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84726?show=full>. Acesso em: 16 maio 2017.

MATTERA, T. C. Gestão do conhecimento na prática. *In*: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 1999-220.

MAURA, M. A. La gestión del conocimiento desde una perspectiva educativa. *In*: BAPTISTA, S. G.; MULLER, S. P. M. (Org.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília, DF: Thesaurus, 2004. p. 107-126. (Estudos Avançados em Ciência da Informação, v. 3).

MAVODZA, J.; NGULUBE, P. Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. **South African Journal of Libraries and Information Science**, South Africa, v. 77, n. 1, p. 15-25, 2011. Disponível em: <http://sajlis.journals.ac.za/pub/article/view/61/53>. Acesso em: 15 abril. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2002.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**. Tradução de Helena Vilar de Lemos. Brasília, DF: Briquet de Lemos Livros, 1999.

MESSINA-RAMOS, M. A. F.; FERREIRA, M. A. T. Gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais [...]**. Natal: UFRN, 2004.

MIRANDA, A. C. D. M. **Proposta de diretrizes para bibliotecas universitárias norteamericanas a gestão do conhecimento Institucional em Instituições Federais de Ensino Superior**. Orientador: Fernando A. Forcellini. 2010. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MOSTAFA, SK. M.; MEZBAH-UL-ISLAM, M. Challenges and opportunities of knowledge management in university library: a case study of dhaka university library in Bangladesh. **Journal of Information Science Theory and Practice**, Daejeon, v. 3, n. 4, p. 49-61, 2015.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage**: the terminology of knowledge management. [S. l.: s.n.], 1996.

MURRAY, P. C.; MEYERS, A. The facts about knowledge. **Information strategy**: The Executive's Journal, United States, v. 2, n. 7, p. 29-33, sept. 1997.

NASCIMENTO, C. M. P. do *et al.* Planejamento estratégico na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2000. p. 1-15.

NEVES, E. da C.; LONGO, R. M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, DF, v. 23/24, n.2, p. 161-172, 1999/2000. Disponível em: [http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/10/pdf\\_b76fcf005c\\_0012289.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/10/pdf_b76fcf005c_0012289.pdf). Acesso em: 20 dez. 2018.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, United States, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994. Disponível em: [https://business.illinois.edu/josephm/BA504\\_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20\(1994\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Uploaded%20in%20Nov%202007/Nonaka%20(1994).pdf). Acesso em: 18 dez. 2018.

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

NORTH, K.; KUMTA, G. **Knowledge management**: value creation through organizational learning. Switzerland: Springer Science & Business Media, 2014.

NUR, R. N. N.; FAUZI, A. M.; SUKOCO, H. Strategies of knowledge management implementation for academic services improvement of Indonesian higher education. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 16, n. 4, 2017.

PAVONI, E. T. **Estilos de gestão do conhecimento e inovação em empresas de média e baixa tecnologia**. Orientador: Edi Madalena Fracasso. 2009. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17960>. Acesso em: 15 dez. 2018.

PEREIRA, R.C.F. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. *In*: ANGELONI, M.T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 156-171.

PEREZ, C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. **Cambridge Journal of Economics**, Oxford, v. 34, n. 1, p. 185-202, jan. 2010.

PÉREZ-MONTORO, G. M. **Gestión del conocimiento en las organizaciones**. Gijón: Trea, 2008.

PLAZA, R. T. T. (Coord.). **Gestão de competências no sistema integrado de bibliotecas da USP: proposta de carreira e perfis profissionais para o pessoal do SiBi/USP**. [S.l.: s.n.] 2003.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002. Título original: *Managing knowledge: building blocks for success*.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2008. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/25/25>. Acesso em: 10 dez. 2018.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSATO, M. A.; CAVALCANTI, M. Um novo modelo de Gestão do Conhecimento. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 2002, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SBGC, 2002. p. 27701-27715.

ROSSI, T. *et al.* A Gestão do Conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: estratégia, treinamento e planejamento. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 3, p. 535-555, set./out. 2017.

ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência**. Orientador: Marília Damiani Costa. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós- Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/88666>. Acesso em: 15 maio 2017.



RUSSO, M. A biblioteca universitária no cenário brasileiro. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 10., 1998, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza, 1998. p. 1-4. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/268344729\\_A\\_BIBLIOTECA\\_UNIVERSITARIA\\_NO\\_CENARIO\\_BRASILEIRO](https://www.researchgate.net/publication/268344729_A_BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_NO_CENARIO_BRASILEIRO). Acesso em: 10 dez. 2018.

SANTOS, R. do R. **Gestão dos dispositivos de comunicação da web social**: potencializando as atividades de mediação da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias brasileiras. Orientador: Emeide Nobrega Duarte. 2015. 312 f. Tese (Doutorado em Gestão e Políticas de Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8018>. Acesso em: 18 maio 2017.

SARACEVIC, T. Information science. *In: BATES, M. J.; MAACK, M. N. (Ed.) Encyclopedia of Library and Information Science*. New York: Taylor & Francis, 2009. p. 1-16. Disponível em: <https://tefkos.comminfo.rutgers.edu/SaracevicInformationScienceELIS2009.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. [S.l.]: NHS National Library for Health, 2005. Disponível em: [http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/knowledge/docs/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf). Acesso em: 25 jan. 2019.

SHANHONG, T. Knowledge management in libraries in the 21st century. *In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE*, 66., 2000, Israel. **Anais [...]**. Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>. Acesso em: 07 mar. 2004.

SHERA, J. epistemologia social, semântica geral e biblioteconomia. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 9-12, 1977. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/92/92>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SILVA, A. N. **Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias**. Orientador: Emeide Nobrega Duarte. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3937>. Acesso em: 30 nov. 2018.

SILVA, D. M. N. **A gestão do conhecimento no serviço de tratamento da informação**: o caso do SiBi/UFSC. Orientador: Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. 2016. 251 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Acadêmica e Administrativa) – Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167821>. Acesso em: 22 de maio 2017.

SIROREI, E. C.; FOMBAD, M. C. Knowledge management processes at St Paul's University Library in Kenya. **South African Journal of Information Management**, Cape Town, v. 21, n. 1, p.1-8, jan. 2019. Disponível em: <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/946/1340>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SOARES, S. de B. C. **CiberEduc**: construção e desenvolvimento de uma comunidade virtual de aprendizagem colaborativa das TICs, aplicadas ao fazer diário de bibliotecários de referência de universidades brasileiras. Orientador: Sérgio Ferreira do Amaral. 2006. 277 f. Dissertação (Mestrado em Educação Ciência e Tecnologia) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/253883/1/Soares\\_SuelydeBritoClemente\\_M.p](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/253883/1/Soares_SuelydeBritoClemente_M.p) df. Acesso em: 10 maio 2017.

SOUZA, L. B. R. H. de. **Compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB)**. Orientador: Alzira Karla Araújo da Silva. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8612>. Acesso em: 17 maio 2017.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. *In*: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: UnB, 2001. p. 143-163.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimentos. 4. ed. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Título original: The new organizational wealth.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. *In*: MACHADO, U. D. M. (Ed.). **Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação**. Brasília, DF: ABDF, 1982. v. 1. p. 73-92.

TARAPANOFF, K. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 13, n. 1, p. 3-9, jan./jun. 1984.

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

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2005.

TESSECINO, C. Z. *et al.* Uma análise bibliométrica sobre a gestão do conhecimento na área de engenharia de produção. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Piracicaba, v. 17, n. 34, p. 93-111, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cienciatecnologia/article/view/2145/1288>. Acesso em: 27 dez. 2018.

THOM, L.J. *et al.* Processo de desenvolvimento de sistemas de workflow considerando fatores humanos e a análise da dinâmica organizacional. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS (ISKM/DM)*, 3., 2000. **Anais [...]**. Curitiba: PUCPR/CITS, 2000.

TOWNLEY, C. T. Knowledge management and academic libraries. **College and Research Libraries**, Chicago, v. 62, n. 1, p. 44-55, jan. 2001.

TREVISOL NETO, O. **Métodos e técnicas de pesquisa**. Chapecó: Argos, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325857576\\_Metodos\\_e\\_Tecnicas\\_de\\_Pesquisa](https://www.researchgate.net/publication/325857576_Metodos_e_Tecnicas_de_Pesquisa). Acesso em: 22 fev. 2019.

TRIVES JÚNIOR, J. J. A tecnologia de workflow e a transformação do conhecimento. *In: ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002. p.185-195.

UGWU, C. I.; ONYANCHA, O. B. Organizational factors and knowledge management applications to user-centred services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, Thousand Oaks, v. 51, n.1, p. 275-288. mar. 2019.

UGWU, C. I.; EKERE, J. N. Knowledge management for improving services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, Thousand Oaks, v. 51, n. 2, p. 356-369, 2019.

VALENTIM, M. L. P. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. *In: CIANCONI, R. B.; CORDEIRO, R. I. N.; ALMEIDA, C. H. M. (Org). Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais*. Niterói: EDUFF, 2013. p.59-80 (Coleção Estudos da Informação, 3).

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **Data Gramma Zero: Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, ago. 2003. Disponível em: [http://www.brapci.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_f589d25523\\_0007468.pdf](http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf). Acesso em: 24 set. 2017.

VALENTIM, M. L. P. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.45 n.3, p.97-109, set./dez. 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050/3570>. Acesso em: 10 jan. 2019.

WHITE, T. Knowledge management in an academic library: based on the case study “KM within OULS”. *In: WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL*, 70., 2004, Buenos Aires, Argentina. **Anais [...]**. Buenos Aires: IFLA, 2004. p. 1-9.

## **ANEXO**

## Instrumento para diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs

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

2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
2.16	A biblioteca universitária estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>						
2.17	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
2.18	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5
2.19	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.20	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.21	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Uso do conhecimento</b>						
2.22	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
2.23	A biblioteca universitária cria infra-estruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
2.24	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
2.25	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
2.26	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento	1	2	3	4	5
<b>REQUISITOS DOS SUPORTES ORGANIZACIONAIS</b>						
<b>Cultura organizacional</b>						
3.1	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	1	2	3	4	5
3.2	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	1	2	3	4	5
3.3	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Gestão de pessoas</b>						
3.4	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.5	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.6	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
3.7	A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.	1	2	3	4	5

3.8	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5
3.9	A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.	1	2	3	4	5
3.10	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5
<b>Estrutura organizacional</b>						
3.11	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
3.12	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.13	A biblioteca universitária remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
<b>Tecnologia da informação</b>						
3.14	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI.	1	2	3	4	5
3.15	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
3.16	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC.	1	2	3	4	5
3.17	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.	1	2	3	4	5



Ministério da Educação  
Universidade Federal do Pará  
Sistema de Bibliotecas

### DECLARAÇÃO DE AUTORIA

Autor(a): LETÍCIA LIMA DE SOUSA

Afiliação do(a) autor(a): UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA

Instituição de vínculo empregatício do(a) autor(a)

CPF: 004.373.662-94

Matrícula: 201875470004

Telefone: ( 91 ) 98303-3734

E-mail: lleticia.sousa@gmail.com

Curso/Programa: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Orientador(a): Dr. THIAGO HENRIQUE BRAGATO BARROS

Coorientador(a): \_\_\_\_\_

Título/Subtítulo: GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA UFRA

Data da Defesa: 11 /02 /2020

**Tipo do documento:** ( ) TCC<sup>1</sup> ( ) TCCE<sup>2</sup> ( X ) Dissertação ( ) Tese ( ) Artigo Científico ( ) Livro  
( ) Capítulo de livro ( ) Trabalho Apresentado em evento ( ) Outro: \_\_\_\_\_

Declaro que, para os devidos fins, o presente trabalho é de minha autoria e que estou ciente:

- Dos Artigos 297 a 299 do Código Penal, Decreto-Lei n. 2.848 de 7 de dezembro de 1940;
- Da Lei n. 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre os Direitos Autorais;
- Do Regimento Interno da Universidade Federal do Pará;
- Da lei 12.527 de novembro de 2011, que trata da Lei de Acesso à Informação;
- Da utilização da licença pública internacional *Creative Commons 4.0*;
- Que plágio consiste na reprodução de obra alheia e submissão da mesma como trabalho próprio ou na inclusão, em trabalho próprio, de idéias, textos, tabelas ou ilustrações transcritos de obras de terceiros sem a devida e correta citação referencial.

Belém, 30 de fevereiro de 2020

*Letícia Lima de Sousa*

Local e Data

Assinatura do(a) autor(a)





Ministério da Educação  
Universidade Federal do Pará  
Sistema de Bibliotecas

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO E DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NO PORTAL INSTITUCIONAL DE ACESSO ABERTO DA UFPA**

**1. Tipo de documento:** ( ) TCC<sup>3</sup> ( ) TCCE<sup>4</sup> ( X ) Dissertação ( ) Tese ( ) Artigo Científico ( ) Livro ( ) Capítulo de Livro ( ) Trabalho Apresentado em evento ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**2. Informações sobre a obra:**

Autor(a): Letícia Lima de Sousa RG: 5657080 CPF: 004.373.662-94 E-mail: llsleticia.sousa@gmail.com

Telefone: (91) 98303-3734 Programa: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Orientador(a): Dr. Thiago Henrique Bragato Barros Coorientador(a): \_\_\_\_\_

Título do documento: Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: uma análise no contexto organizacional da UFPA Data da defesa: 11/02/2020 Área do Conhecimento (tabela do CNPq): \_\_\_\_\_

Área de Concentração (Se Tese ou Dissertação): Ciência da Informação

Linha de Pesquisa (Se Tese ou Dissertação): Organização da Informação e do Conhecimento

Agência de Fomento (se houver): \_\_\_\_\_

**3. Informação de disponibilização do documento:**

Restrição para publicação: (x) Total\* ( ) Parcial\* ( ) Sem restrição

Justificativa de restrição total: \_\_\_\_\_

Em caso de restrição parcial, especifique os capítulos restritos: \_\_\_\_\_

A partir de qual data esse documento poderá ser disponibilizado: 30/03/2020

**4. Permissões<sup>5</sup>**

Permite o uso comercial da obra? ( ) Sim (x) Não

Permitir modificações na obra? ( ) Sim (x) Não

O documento está sujeito a patentes? ( ) Sim (x) Não

**5. T&D defendidas fora da instituição**

É Tese ou Dissertação defendida fora da UFPA? ( ) Sim (x) Não

Belém, 30 de fevereiro de 2020

*Letícia Lima de Sousa*

Local e Data

Assinatura do(a) autor(a)

<sup>3</sup> Trabalho de Conclusão de Curso em Graduação

<sup>4</sup> Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização

<sup>5</sup> Creative Commons Internacional 4.0

\* Não será disponibilizado, somente após a data informada neste termo, se houver