

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA REDE DE BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÊMICAS

Carlos Henrique da Silva Sousa (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE)

Maria Cleide Rodrigues Bernardino (Universidade Federal do Cariri - UFCA)

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A NETWORK OF TECHNICAL-ACADEMIC LIBRARIES

Modalidade de Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: O presente estudo aborda a gestão do conhecimento como modelo gerencial, verificando se as ações da rede de bibliotecas de um Instituto Federal, especificamente no âmbito de seu sistema de bibliotecas, estão voltadas a essa prática organizacional, sendo produto de uma pesquisa realizada no Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Cariri. Tem como objetivo estabelecer um modelo conceitual de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará, além de identificar e analisar alguns dos principais modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura nacional e internacional. Trata-se de pesquisa descritiva, exploratória, de cunho qualitativa, realizada por meio de estudo de caso. Os resultados revelam que o sistema de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará possui iniciativas incipientes de gestão do conhecimento, necessitando com urgência formalizar seus processos, alinhar o planejamento estratégico às práticas de gestão do conhecimento, mapear seus conhecimentos e competências, bem como desenvolver procedimentos e metodologias que facilitem esse trabalho. Com base nos levantamentos realizados e resultados auferidos, foi possível identificar na literatura alguns modelos de gestão do conhecimento, optar por um deles e aperfeiçoá-lo, criando um modelo conceitual de gestão do conhecimento a ser implementado no sistema de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento; Rede de Bibliotecas; Sistema de Bibliotecas; Instituto Federal do Ceará.

Abstract: The present study approaches knowledge management as a managerial model, verifying if the actions of the library network of a Federal Institute, specifically within its library system, are directed to this organizational practice, being the product of a research carried out in the Program of Post-graduation in Librarianship at the Federal University of Cariri. It aims to establish a conceptual model of knowledge management for the library network of the Federal Institute of Ceará, in addition to identifying and analyzing some of the main models of knowledge management existing in the national and international literature. It is a descriptive, exploratory, qualitative and quantitative research, carried out through a case study. The results show that the library system of the Federal Institute of Ceará has incipient knowledge management initiatives, which urgently requires

formalizing its processes, aligning strategic planning with knowledge management practices, mapping its knowledge and skills, as well as developing procedures and Methodologies that facilitate this work. Based on the surveys and results obtained, it was possible to identify in the literature some models of knowledge management, to opt for one of them and to improve it, creating a conceptual model of knowledge management to be implemented in the system of libraries of the Federal Institute of Ceará.

Keywords: Knowledge management; Network of Libraries; System of Libraries; Federal Institute of Ceará.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda a gestão do conhecimento (GC) como modelo gerencial, verificando se as ações da rede de bibliotecas de um Instituto Federal, especificamente no âmbito de seu sistema de bibliotecas, estão voltadas a essa prática organizacional.

Assim, busca-se confirmar se a GC promove uma gestão mais integradora no que tange ao compartilhamento do ativo de conhecimento existente, visando à construção de novos conhecimentos e ao aumento da capacidade de resposta às demandas institucionais na rede de bibliotecas do Instituto Federal do Ceará (IFCE).

O referido trabalho tem como objetivo geral estabelecer um modelo conceitual de GC para a rede de bibliotecas do IFCE, além de identificar e analisar alguns dos principais modelos de GC existentes na literatura nacional e internacional.

O caminho metodológico foi construído a partir de uma pesquisa descritiva que, de acordo com Trivínos (1987), permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um específico problema, descrevendo com precisão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

A pesquisa se caracteriza também como exploratória, pois segundo Gil (2010), tem como propósito oferecer maior familiaridade com o problema, uma vez que o estabelecimento de um modelo de GC em uma rede de bibliotecas técnico-acadêmicas, tanto na literatura como na prática das bibliotecas, apresenta-se com poucas linhas de ação e resultados visíveis. Ela é de cunho qualiquantitativa, dada a verificação das ações voltadas à GC na rede de bibliotecas do IFCE, com base na percepção de seus gestores, por meio da aplicação de questionário e observações, realizadas em um estudo de caso.

O questionário foi aplicado a quatorze gestores do sistema de bibliotecas do IFCE. A partir da percepção dos gestores, primeiramente, diagnosticamos a GC no sistema de bibliotecas como um todo, e não de maneira particularizada (por biblioteca), em seguida, com base nos resultados obtidos, propomos a implementação de um modelo de GC que promova

uma cultura de compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento gerado no âmbito do sistema.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: INSIGHTS CONCEITUAIS

A gestão do conhecimento é considerada um fenômeno complexo e multifacetado. Uma prática que adquiriu caráter universal nas últimas décadas, dado à intensificação da globalização, podendo ser aplicada em qualquer organização, cujo o objetivo seja a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

O tema vem sendo discutido tanto por autores clássicos como Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998) quanto por autores contemporâneos como Terra (2000), Duarte (2003), Valentim (2008), Carvalho (2012) entre outros.

Como modelo gerencial, a GC visa extrair o conhecimento individual dos colaboradores e transformá-lo em conhecimento organizacional, tendo como objetivo maior o alcance de inovação e vantagem competitiva.

De acordo com Duarte (2003, p.283), a GC “[...] consiste na integração de processos simultâneos desde a criação ao uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e compartilhamento, no ambiente das organizações”.

Para Davenport e Prusak (1998, p.61), a GC é “[...] o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento”, baseia-se em aprimorar os recursos existentes na organização de maneira orientada para o conhecimento.

Nonaka e Takeuchi por meio da obra Criação de Conhecimento na Empresa (1997) influenciaram todo o pensamento mundial sobre a temática. Nela, abordaram o desenvolvimento dos princípios e teoria da GC, a partir do modelo da “espiral do conhecimento”, em que estruturam as bases do processo de criação e disseminação do conhecimento dentro das organizações.

Valentim compreende a GC como:

Um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional / informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação / geração, aquisição / apreensão, compartilhamento /socialização e uso/utilização de conhecimento [...] (VALENTIM, 2008, p.4).

Valentim (2008) argumenta que o principal objetivo da GC é gerenciar a apropriação, criação, disseminação e utilização do conhecimento necessário para que a organização possa atingir plenamente seus objetivos.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) define a GC como um “processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas” (SBGC, 2013, não paginado).

Diante de múltiplos *insights* conceituais da GC, a presente pesquisa adotou o conceito sintetizado por Sousa (2009, p. 12), no qual abrange diversas possibilidades de agregação de ideias, conseguindo, com isso, ser sustentáculo de vários modelos e referências. Para o autor, a GC é “[...] a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando sua aquisição, seu compartilhamento, sua adaptação ao meio e seu aprimoramento [...]”.

Dessa maneira, as organizações estarão aptas a utilizar o que alguns expoentes da GC consideram como o “bem” ou “recurso” mais valioso (SOUSA, 2009), como também incentivar a criação, o compartilhamento e o uso desse conhecimento por meio da existência de um ambiente favorável que permita o entrelaçamento da GC com os seus processos existentes.

2.1 Modelos de Gestão do Conhecimento

Uma visão sistêmica da gestão de todos os processos envolvidos com a GC por meio de modelos é de fundamental importância para o alcance dos objetivos (SOUSA, 2009). Destarte, para a implementação da GC, modelos conceituais como base de sustentação podem ser utilizados.

Os modelos conceituais apresentados neste artigo não esgotam as possibilidades encontradas na literatura. Para esta pesquisa, ficaremos com a definição de Figueiredo (2005), que conceitua modelo de GC como a determinação da

Arquitetura, os esforços e os pilares de gestão do conhecimento e assim servirá para nortear todas as ações relacionadas à GC na empresa. Durante sua elaboração estratégica, são definidas as iniciativas prioritárias, as áreas de atuação e a abrangência da atuação da GC (FIGUEIREDO, 2005, p.27).

Os modelos conceituais selecionados por meio de pesquisa bibliográfica foram os dos autores Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998), Terra (2000), Stollenwerk (2001) e Probst, Raub e Romhardt (2002) e Castro (2005) por estarem alinhados à definição acima de Figueiredo (2005).

Apresenta-se a seguir uma síntese dos modelos analisados na pesquisa, ressaltando seus enfoques e componentes.

O **modelo do processo de criação do conhecimento**, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), busca examinar os mecanismos e processos pelos quais o conhecimento é criado. A teoria é fundamentada em duas dimensões: a primeira, epistemológica, em que ambos os tipos de conhecimento, tácito e explícito, devem integrar-se permanentemente por meio de símbolos, metáforas e analogias, para a criação do conhecimento nas organizações; e a outra, ontológica, em que o conhecimento é considerado uma criação individual, que se expande pela organização por meio de uma espiral do conhecimento e que acontece por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

O **modelo de processo da GC**, sugerido por Davenport e Prusak (1998), parte do princípio do que as organizações possuem como conhecimento e competências coletivas para o seu estabelecimento e desenvolvimento no ambiente. Eles argumentam que o conhecimento que oferece vantagem sustentável a uma empresa é aquele que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a agilidade com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Por outro lado, o **modelo de GC com base nas sete dimensões da prática gerencial**, criado por Terra (2000), é baseado em sete dimensões da prática gerencial para propor e avaliar a GC em uma organização que envolve os níveis estratégico, organizacional e de infraestrutura, monitorando a inserção da organização no ambiente onde atua e sua interação com os agentes internos e externos. As dimensões da prática gerencial são: visão, estratégia e papel da alta administração; cultura organizacional; estrutura organizacional; política de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente.

A partir da análise comparativa de outros modelos de GC e seus processos comuns nas organizações, Stollenwerk (2001) propõe um **modelo genérico de GC** composto por sete processos básicos: identificação; captura; seleção e validação; organização e armazenagem; compartilhamento; aplicação e criação de conhecimento. A autora ainda indica a participação de alguns fatores facilitadores que auxiliam a GC como: liderança, cultura organizacional, tecnologia, medição e avaliação.

O **modelo dos elementos construtivos da GC**, proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), trabalha com oito elementos construtivos da GC. Esses elementos são constituídos por seis processos essenciais: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento,

desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e preservação do conhecimento. E por mais dois elementos estratégicos da GC: metas de conhecimento e avaliação do conhecimento. Todos com o objetivo de analisar e estruturar as atividades de GC, como fornecer uma avaliação do conhecimento existente na organização.

E por fim, o **modelo dos elementos básicos para GC em bibliotecas universitárias**, desenvolvido por Castro (2005), abrange os elementos básicos e requisitos para a GC em bibliotecas universitárias. Ele contempla a gestão estratégica da BU, o processo de GC e os suportes organizacionais para o seu desenvolvimento. E, com base nesses elementos, a autora propõe um diagnóstico contendo requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e o mapeamento de práticas de GC nessas organizações.

Castro (2005) propõe que a gestão estratégica da biblioteca é essencial no processo de GC abrangendo o desenvolvimento de ambientes propícios à criação e ao compartilhamento do conhecimento. O processo de GC, estipulado pela autora, acontece por meio da identificação, da aquisição, do desenvolvimento, do compartilhamento e do uso do conhecimento. Todo o processo exige, porém, suporte organizacional para o seu desenvolvimento, caracterizados pela cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e a tecnologia da informação.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÊMICAS

A organização institucional da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica proporciona que os institutos federais tenham em suas bibliotecas um espaço ímpar para promover o acesso, a disseminação da informação e a geração de conhecimento para a comunidade técnico-acadêmica. As bibliotecas técnico-acadêmicas levam essa denominação por serem ligadas exatamente a essas instituições. Elas têm funções pré-determinadas e condicionadas pelas funções dos institutos federais, devendo a biblioteca produzir, promover, manter e avaliar uma gama de serviços de qualidade que suportem a missão e os objetivos da instituição.

E quando inseridas no contexto técnico-acadêmico, as bibliotecas têm grande importância no campo da educação profissional e acadêmica, pois elas se integram à instituição de ensino superior e complementam os conhecimentos ministrados nos currículos dos cursos (TEIXEIRA, 2015).

Nesse contexto, importante ressaltar que a biblioteca tem participação para a inovação do conhecimento, conforme destaca Shanhong (2000, p.1):

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

A GC em bibliotecas busca promover relações entre bibliotecas e entre bibliotecas e usuários, reforçar o conhecimento trabalhando em rede e agilizar o fluxo de conhecimento. Na era da economia do conhecimento, as bibliotecas tendem a investigar sobre o desenvolvimento e a aplicação dos recursos de informação, construir bibliotecas virtuais e proteger as bases para a inovação do conhecimento (SHANHONG, 2000; ROSTIRROLA, 2006).

Para Shanhong (2000), os principais enfoques da GC em bibliotecas são:

- a) **gestão da novidade do conhecimento:** expansão dos campos de investigação teóricos e práticos da biblioteconomia e ciência da informação, melhorias técnicas e inovação organizacional;
- b) **gestão da difusão do conhecimento:** criação dos próprios recursos da biblioteca, elevando a qualidade dos produtos e serviços;
- c) **gestão da aplicação do conhecimento:** promoção de serviços que facilitem a aquisição de conhecimento (bibliotecários e usuários);
- d) **gestão de recursos humanos:** investimento na formação de pessoas de talento e altamente qualificadas para revitalizar o ambiente da biblioteca.

As bibliotecas técnico-acadêmicas dos institutos federais podem oferecer, por meio da GC, vantagem competitiva, potencializando a qualidade de seus produtos, serviços e a produtividade de suas instituições. Neste trabalho, consideramos a biblioteca técnico-acadêmica equivalente à biblioteca universitária, pois sua matéria-prima de trabalho é informação e conhecimento, além de sua missão e de seus objetivos serem semelhantes e que se diferenciam pelo tipo de instituição à qual pertencem (SOUSA, 2017).

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

Reforçar os conhecimentos dos profissionais que atuam no processo de coleta, tratamento e disseminação de informação, com vistas a auxiliar o processo de construção do conhecimento de cada um dos usuários desta organização; Aprofundar os conhecimentos sobre usuários e desenvolver

novos serviços de informação capaz de atender suas necessidades; Compartilhar o conhecimento sobre fontes e estratégias de informação com os profissionais que atuam na organização; Dar vida à memória da organização como recurso para aprimoramento das atividades desenvolvidas na organização; Transformar esta unidade em uma organização de aprendizagem, em constante evolução (COSTA, CASTRO; ROSTIROLLA, 2006, p.4).

As autoras acreditam na importância de se realizarem esforços no sentido de construir condições ambientais que facilitem o armazenamento, compartilhamento e uso de conhecimentos entre os colaboradores da biblioteca com a finalidade de facilitar o surgimento de novos conhecimentos e esses serem aplicados nos aperfeiçoamentos de ações e serviços.

4 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO

A ferramenta de análise aplicada no Sistema de Bibliotecas do IFCE (SIBI/IFCE) foi uma adaptação do instrumento de diagnóstico de GC em bibliotecas universitárias, elaborado por Castro (2005), em que acrescentamos as cinco primeiras questões sobre o perfil dos respondentes e que consiste de cinquenta e três (53) questões, sendo cinco perguntas semiabertas e quarenta e oito (48) fechadas baseadas na escala de *Likert* de cinco pontos (com as seguintes gradações: 5 – Sempre; 4 – Muitas vezes; 3 – Às vezes; 2 – Raramente; 1 – Nunca), buscando averiguar a gestão estratégica da biblioteca, os processos de GC e os suportes organizacionais.

O questionário *online* foi distribuído por meio de e-mail institucional, utilizando a ferramenta *Google Docs*, para os vinte e oito (28) gestores que compõem o SIBI/IFCE, na primeira semana do mês de agosto de 2016, em que, ao final do prazo, última semana do mês de setembro do respectivo ano, quatorze (14) responderam.

O Quadro 1 apresenta as categorias e subcategorias de análise da pesquisa.

Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise da pesquisa.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	QUESTÕES QUE CORRESPONDEM ÀS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS
Perfil do Respondente	Cargo Área de Formação Nível de Qualificação Tempo de Serviço na Instituição Tempo na Função de Gestor	1 a 5
Gestão Estratégica do Sistema de Bibliotecas	Missão, Visão e Estratégia Organizacional <i>Core Competencies</i> Gestão Estratégica	6.1 a 6.5

Processo de Gestão do Conhecimento	Identificação do Conhecimento Aquisição do Conhecimento Desenvolvimento do Conhecimento Compartilhamento do Conhecimento Uso do Conhecimento	7.1 a 7.26
Suportes Organizacionais	Cultura Organizacional Gestão de Pessoas Estrutura Organizacional Tecnologia da Informação	8.1 a 8.17

Fonte: Elaborado por Sousa (2017) com base em Castro (2005).

Na categoria Perfil do Respondente, dentre quatorze (14) gestores que responderam ao questionário, 86% eram bibliotecário(a)s e apenas 14% eram auxiliares de biblioteca. Dos gestores avaliados, treze (13) possuem especialização e um (1) possui graduação. Observamos que nenhum dos gestores possui formação complementar na área de gestão. Embora não seja um pré-requisito dentro da Instituição para desempenhar a função dos cargos, mas poderia representar um importante diferencial no aprimoramento do desempenho das atividades gerenciais exercidas e nas práticas de GC.

O segundo elemento do instrumento de pesquisa refere-se à gestão estratégica no âmbito da rede de bibliotecas do IFCE e possui cinco requisitos que visam identificar a relação da gestão estratégica do sistema de bibliotecas com a GC. São eles:

- 6.1 O SIBI define sua missão, visão e estratégia organizacional;
- 6.2 O SIBI define suas *core competencies*¹;
- 6.3 O SIBI explicita seu planejamento aos colaboradores;
- 6.4 A gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia do SIBI;
- 6.5 A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégia do SIBI.

Gráfico 1: Aplicação dos requisitos da gestão estratégica do SIBI.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Os requisitos 6.1 e 6.2 indicam que o SIBI define sua missão, visão, suas estratégias e competências essenciais, ou seja, aquilo que ele faz de melhor e o torna único, mas de maneira parcial. Os resultados revelam que a GC ainda não é considerada um aspecto central da estratégia do SIBI (requisito 6.4) e que os requisitos 6.3 e 6.5 deixam clara a

¹ De acordo com Castro (2005), são as competências essenciais e centrais de uma organização.

necessidade de o SIBI estabelecer modos de explicitar seu planejamento estratégico aos seus colaboradores, bem como o melhor alinhamento da GC à sua gestão estratégica.

O terceiro elemento do instrumento de pesquisa refere-se ao processo de GC e contém 26 requisitos distribuídos de maneira que avaliam as suas cinco fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

O Gráfico 2 apresenta os resultados obtidos com a aplicação dos seguintes requisitos do processo de identificação do conhecimento:

- 7.1 O SIBI identifica quais conhecimentos e habilidades suportam as *core competencies* escolhidas;
- 7.2 Existe no SIBI um mapeamento de conhecimentos;
- 7.3 Existe no SIBI um mapeamento de competências;
- 7.4 O SIBI identifica as fontes internas e externas de conhecimento;
- 7.5 O SIBI promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização;
- 7.6 O SIBI identifica suas lacunas de conhecimento.

Gráfico 2: Aplicação dos requisitos do processo de identificação do conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

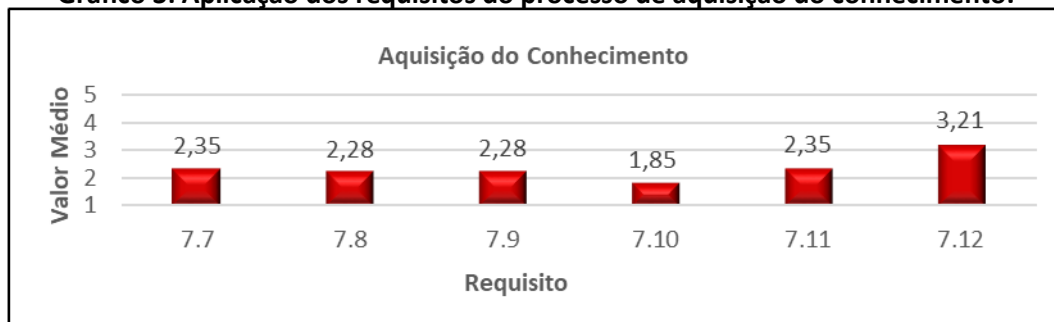
De modo geral, em relação a todos os requisitos do processo de identificação do conhecimento, o SIBI apresenta grandes necessidades de melhorias. As respostas indicam que o sistema de bibliotecas não realiza um mapeamento de seus conhecimentos e suas competências, sendo importante, portanto, o estabelecimento de um mapeamento formal de conhecimentos e competências. Também apresentam que o SIBI não realiza em quase sua totalidade a identificação de suas lacunas de conhecimento e a identificação de suas fontes internas e externas de conhecimento.

O Gráfico 3 proporciona a visualização dos resultados com a aplicação dos seguintes requisitos do processo de aquisição do conhecimento:

- 7.7 O SIBI define e seleciona suas estratégias de aquisição de conhecimento;
- 7.8 O SIBI estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas;
- 7.9 O SIBI estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas;
- 7.10 Antes de um projeto de desenvolvimento, o SIBI verifica se pode adquirir o conhecimento externamente;

- 7.11 O SIBI registra os conhecimentos adquiridos;
- 7.12 O SIBI possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.

Gráfico 3: Aplicação dos requisitos do processo de aquisição do conhecimento.



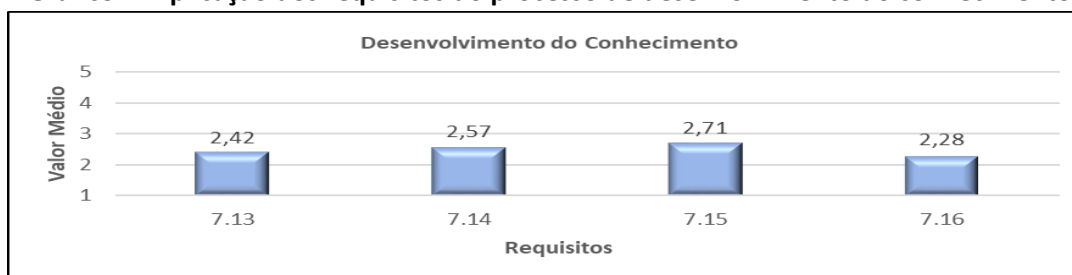
Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Segundo os resultados ligados à aquisição do conhecimento, percebe-se uma quase homogeneidade das respostas em um nível que demonstra uma quase ausência dessas práticas de maneira abrangente; no entanto, há perspectivas positivas para desenvolvê-las no SIBI/IFCE.

O Gráfico 4 apresenta os valores médios para os requisitos ligados ao desenvolvimento do conhecimento no SIBI, revelando certa equivalência das respostas num patamar que demonstra uma baixa presença dessas práticas de modo abrangente e que precisará de um desenvolvimento bastante acentuado.

- 7.13 O SIBI identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno;
- 7.14 O SIBI estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização;
- 7.15 O SIBI cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização;
- 7.16 O SIBI estabelece parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos.

Gráfico 4: Aplicação dos requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento.

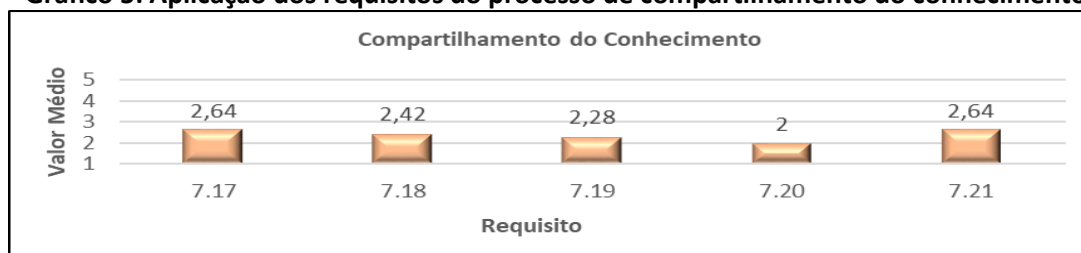


Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Os resultados para os requisitos do processo de desenvolvimento do conhecimento revelam que, para os gestores, o SIBI não está propiciando um ambiente de geração de novos conhecimentos, pois, de acordo com Rocha (2010), um ambiente que incentive o desenvolvimento de novos conhecimentos deve contemplar condições de interação entre os

bibliotecários, proporcionando a troca de ideias (conhecimento tácito) entre eles, bem como definir os locais físicos e virtuais para as interações.

Gráfico 5: Aplicação dos requisitos do processo de compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

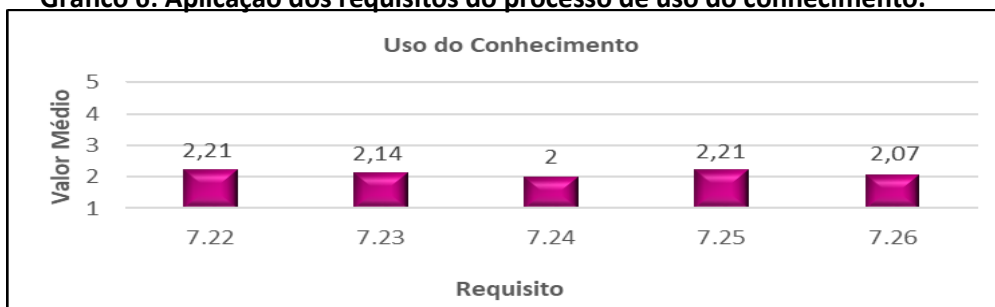
- 7.17 O SIBI identifica e compartilha suas habilidades e competências;
- 7.18 O SIBI define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes;
- 7.19 O SIBI cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento;
- 7.20 O SIBI determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento;
- 7.21 O SIBI constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.

Conforme o Gráfico 5, com os valores médios para os requisitos ligados ao compartilhamento do conhecimento, o SIBI, de maneira incipiente, identifica e compartilha suas habilidades e competências, como também dificilmente define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes. De modo limitado, ele cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento e raramente determina meios de motivação e encorajamento para esse compartilhamento.

O Gráfico 6 proporciona a visualização dos resultados com a aplicação dos seguintes requisitos do processo de uso do conhecimento:

- 7.22 O SIBI estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado;
- 7.23 O SIBI cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento;
- 7.24 O SIBI estabelece centros de conhecimento e informação organizacional;
- 7.25 O SIBI amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais;
- 7.26 O SIBI desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

Gráfico 6: Aplicação dos requisitos do processo de uso do conhecimento.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Quanto ao uso do conhecimento, os resultados revelam que os gestores participantes do estudo não percebem incentivos para usar o conhecimento organizacional armazenado. Interessante observar que tal constatação pode estar relacionada a problemas de compartilhamento no SIBI como também na cultura da organização ao qual está vinculado. O uso eficaz do conhecimento depende de um ambiente favorável a esse uso, onde os colaboradores se sintam incentivados a utilizá-lo, com o apoio de uma infraestrutura tecnológica que o facilite.

O quarto e último elemento do instrumento de pesquisa possui 17 requisitos divididos nos quatro suportes organizacionais: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

O Gráfico 7 proporciona a visualização dos resultados com a aplicação dos seguintes requisitos da cultura organizacional:

- 8.1 O SIBI administra sua atual cultura;
- 8.2 O SIBI compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento;
- 8.3 O SIBI estabelece prática de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

Gráfico 7: Aplicação dos requisitos da cultura organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Os resultados indicam que o SIBI tem limitações em administrar sua atual cultura, compatibilizando os seus valores organizacionais com a cultura do conhecimento, como também para estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

O Gráfico 8 possibilita a visualização dos resultados com a aplicação dos seguintes requisitos da gestão de pessoas:

- 8.4 O SIBI trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC;
- 8.5 O SIBI define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento;
- 8.6 O SIBI possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências;
- 8.7 O SIBI estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais de GC;
- 8.8 O SIBI cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais;
- 8.9 O SIBI cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC;
- 8.10 O SIBI estabelece métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.

Gráfico 8: Aplicação dos requisitos da gestão de pessoas.



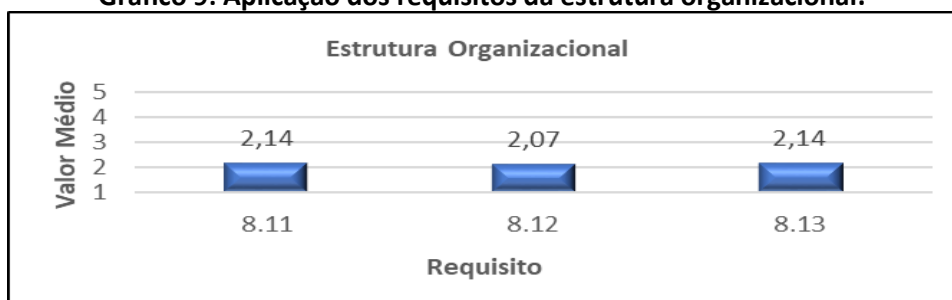
Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

O SIBI apresenta as maiores necessidades de melhorias com base nos resultados sobre o processo de gestão de pessoas. Eles demonstram uma ausência de preocupação com a preservação do capital intelectual, ou seja, o conhecimento contido nos colaboradores, que é o principal ativo do SIBI. Destarte, é preciso desenvolver essas práticas para o fortalecimento intelectual do SIBI em seu contexto de atuação.

Os resultados do Gráfico 9 apresentam os valores médios para as respostas dos gestores aos requisitos ligados à estrutura organizacional do SIBI, indicando a deficiência dessas práticas em seu âmbito.

- 8.11 O SIBI analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais;
- 8.12 O SIBI compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de GC;
- 8.13 O SIBI remodela a estrutura, facilitando a interação e a comunicação organizacional.

Gráfico 9: Aplicação dos requisitos da estrutura organizacional.



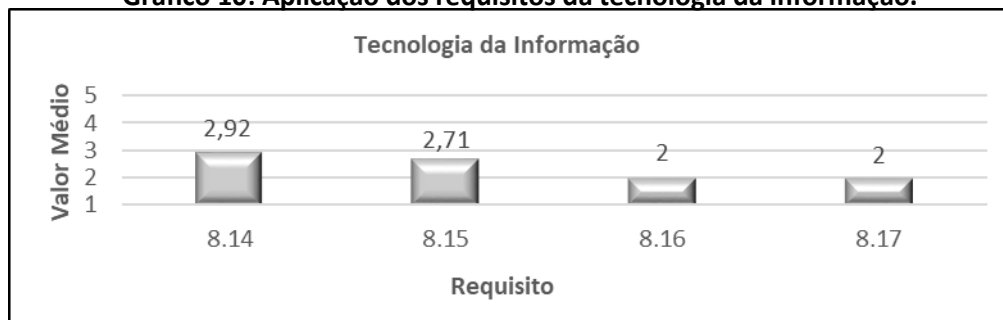
Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Os resultados demonstram que o SIBI não reconhece a estrutura organizacional e seus processos como facilitadores da GC em seu ambiente, constatado nos problemas de estrutura e comunicação organizacional e, por fim, necessitando de adaptações e melhorias para a facilitação dos processos de GC.

Os resultados registrados no Gráfico 10 demonstram que o SIBI não possui uma prática desenvolvida nesses requisitos, necessitando de avanços no uso de tecnologias que auxiliem a GC em seu ambiente.

- 8.14 O SIBI identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação à TI;
- 8.15 O SIBI analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso;
- 8.16 O SIBI estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e com o modelo de GC;
- 8.17 O SIBI define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de GC.

Gráfico 10: Aplicação dos requisitos da tecnologia da informação.



Fonte: Dados da pesquisa - 2016.

Os resultados revelam que o SIBI não possui uma prática desenvolvida nesses requisitos, necessitando de avanços no uso de tecnologias que auxiliem a GC em seu ambiente. O SIBI desenvolvendo a prática de identificar suas necessidades de tecnologia da informação poderia compatibilizar a sua estrutura de TI ao modelo de GC escolhido.

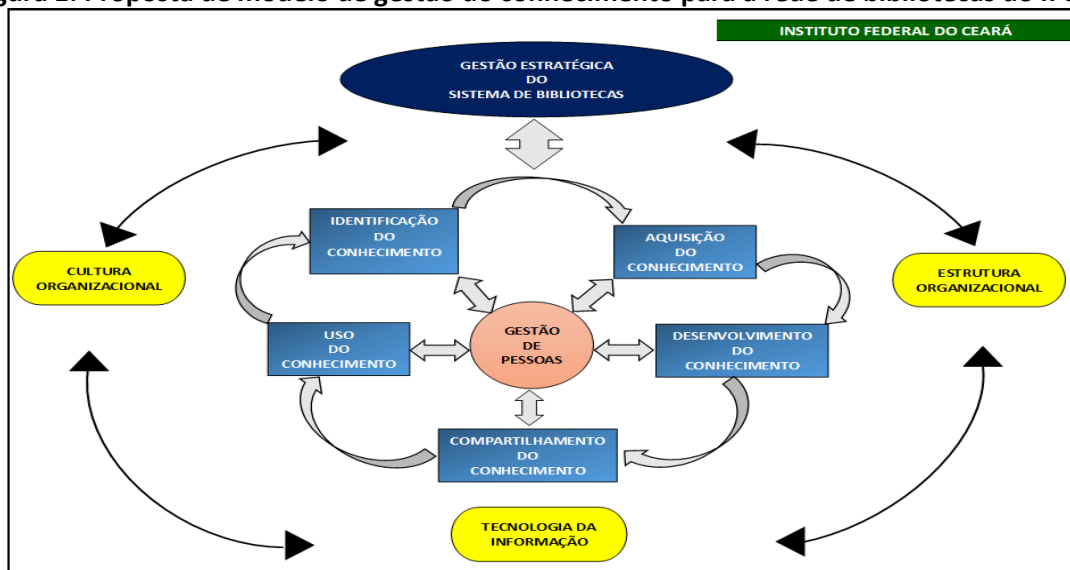
Por fim, em uma análise macro de todos os gráficos vistos, a categoria que apresentou o menor valor médio foi a de Gestão de Pessoas, enquanto que a categoria de

maior valor médio foi a Gestão Estratégica do SIBI. Os resultados indicam a necessidade de atenção em todas as áreas para o desenvolvimento pleno da GC no SIBI/IFCE. Observa-se que o SIBI possui iniciativas incipientes de GC que explicam os poucos processos formalizados em suas atividades, como planejamento estratégico, mapeamento de seus conhecimentos e competências, resolutividade de problemas e tomada de decisão.

4.1 Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento à Rede de Bibliotecas do IFCE

A partir dos resultados da pesquisa, em que ficaram reveladas as necessidades de melhorias em praticamente todas as categorias averiguadas, propomos o aperfeiçoamento do modelo de Castro (2005) de maneira que os suportes organizacionais fiquem evidenciados num patamar estratégico de abordagem e de atuação em consonância com a gestão estratégica e os processos de GC no SIBI/IFCE.

Figura 1: Proposta de modelo de gestão do conhecimento para a rede de bibliotecas do IFCE.



Fonte: Elaborado por Sousa - 2017.

O foco da mudança consiste em trabalhar os suportes organizacionais como facilitadores do desenvolvimento da GC no SIBI, durante todos os processos inerentes ao mesmo, assim, remanejamos o elemento Gestão de Pessoas da linearidade em que se encontra na base do modelo de Castro (2005) para ser tornar um elemento central e essencial que converge com todos os demais elementos no novo modelo de GC, tendo como principais facilitadores para a referida atuação, os elementos básicos: Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação e Estrutura Organizacional.

Com base no modelo proposto, todas as fases ou elementos que fazem parte do processo da GC estarão ligadas permanentemente com a gestão do capital intelectual do sistema de bibliotecas e irão convergir com ela em todas as etapas do processo. Para tanto, uma política formal de gestão de pessoas deverá ser estabelecida de acordo como o modelo de GC indicado.

E para que esse elemento central e essencial funcione como planejado em todas as fases, ele precisará da contribuição de outros três elementos básicos que formam o suporte organizacional do modelo, numa “espécie” de tríade que visa a facilitar todos os demais processos a alcançarem seus fins. São eles: Cultura Organizacional, Tecnologia da Informação e Estrutura Organizacional.

1. **Cultura organizacional:** Para que esse elemento contribua de maneira efetiva, facilitando o desempenho dos processos, o SIBI deverá estabelecer práticas de manutenção e reforço de uma cultura ambiental voltada para o conhecimento, através da conscientização de todos os profissionais da importância do partilhar ideias, informação, conhecimentos, vivências e experiências, por meio de palestras e workshops;

2. **Tecnologia da informação:** Um dos principais meios para se alcançar os objetivos traçados na gestão estratégica, e operacionalizados durante as fases do processo de GC, são as tecnologias utilizadas para esses fins. Assim, o SIBI necessitará identificar e analisar as tecnologias que possui e as que darão suporte aos processos de GC, visando compatibilizar sua TI ao modelo de GC;

3. **Estrutura organizacional:** Em relação ao terceiro elemento facilitador dos processos, o SIBI necessitará mapear sua estrutura e seus processos essenciais, buscando compatibilizar tanto a estrutura quanto os processos existentes nele com o modelo de GC para facilitar, desse modo, a interação e a comunicação organizacional.

Destarte, teremos o elemento básico Gestão de Pessoas como algo essencial e central para nossas ações de intervenção no SIBI, no sentido de desenvolver plenamente a GC na rede de bibliotecas do IFCE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou investigar as ações voltadas à GC na rede de bibliotecas do IFCE, por meio da percepção de seus gestores, com foco no estabelecimento de um modelo de GC.

O caminho da pesquisa foi construído por meio de revisão de literatura, aplicação de questionário e de observações, realizadas com base em um estudo de caso, para identificar os principais modelos de GC, as conceituações teóricas que deram suporte a mesma e a GC no sistema de bibliotecas do IFCE.

O estudo dos modelos de GC com suas diferentes características e enfoques possibilitou uma perspectiva de entendimento de como se articula o gerenciamento do conhecimento nas organizações do conhecimento.

A pesquisa revela que o sistema de bibliotecas do IFCE possui iniciativas incipientes de GC, necessitando com urgência formalizar seus processos, alinhar o planejamento estratégico às práticas de GC, mapear seus conhecimentos e competências, bem como desenvolver procedimentos e metodologias que facilitem esse trabalho.

Com base nos levantamentos realizados, foi possível identificar na literatura, optar e aperfeiçoar o modelo de GC de Castro (2005), voltado para as bibliotecas universitárias e que contempla os elementos básicos e requisitos para a GC nesses ambientes, criando um modelo próprio a ser implementado e seguido pelo SIBI/IFCE.

Enfim, ao trabalhar na perspectiva da GC no SIBI/IFCE, têm-se em vista proporcionar o desenvolvimento de uma filosofia de trabalho apoiada em práticas de compartilhamento de ideias, conteúdos, procedimentos e armazenamento, visando a médio e longo prazo a construção de uma nova cultura organizacional em que cada novo profissional incorporado à rede de bibliotecas do IFCE tenha claro e definido o seu papel, assim como o acesso ao compartilhamento de informações e conhecimentos já gerados e armazenados; e que, após esse contato, possa gerar novos conhecimentos para a instituição, buscando com esse processo a inovação nas práticas profissionais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

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

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:
<<http://pgcin.paginas.ufsc.br/files/2010/10/CASTRO-Gardenia.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de; ROSTIROLLA, Gelci. Gestão do Conhecimento em bibliotecas e unidades de informação: Experiências desenvolvidas no Brasil. In: ENCUESTRO ASOCIACIÓN DE EDUCADORES E INVESTIGADORES DE BIBLIOTECOLOGÍA, Archivología, Ciencias de la Información y Documentación de Iberoamérica y el Caribe, 7, 2006, Marília. **Anais...** Marília: EDIBCIC, 2006.

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

DUARTE, Emeide Nobre. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais.** 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, 2003. Disponível em:
<<http://tede.biblioteca.ufpb.br/bitstream/tede/9095/2/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **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.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.
ROCHA, Michele Alves da. **Gestão do conhecimento em bibliotecas: o caso do sistema integrado de bibliotecas da UNIVALI – SIBIUN.** Florianópolis: UFSC, 2010.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência.** 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88666>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

SBGC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Conceito-ensaio de gestão do conhecimento. 2013. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/conceito-ensaio-de-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21 st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66, 2000, Jerusalém, Israel. **Anais Eletrônico...** Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em:<<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450790.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

SOUSA, Carlos Henrique da Silva. **Gestão do conhecimento na rede de bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará: uma proposta de implementação.** 2017. 114 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Cariri, Juazeiro, 2017.

SOUSA, Paulo de Tarso Costa de. O capital social estratégico como recurso para a gestão da informação e do conhecimento no processo eleitoral brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 2, n. 2, 2009. Disponível em:<<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/13150>>. Acesso em: 20 Jul. 2017.

STOLLENWERK, Maria de Fátima Ludovico. **Gestão do conhecimento: conceitos e modelos.** In: TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 143-163.

TEIXEIRA, Cristiane da Cunha. **A cultura organizacional e informacional em ambiente técnico-acadêmico.** 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <http://www.ci.uff.br/ppgci/arquivos/Dissert/2015/DISSERTA%C3%87%C3%83O_CRISTIANE%20DA%20CUNHA%20TEIXEIRA.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

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

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

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. **Gestão da informação e do conhecimento: no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.