

COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO DE SANTA CATARINA

Marouva Fallgatter Faqueti¹
Sigrid Karin Weiss Dutra²
Márcia Aparecida Prim³
Gregório Jean Varvakis Rados⁴

Resumo: A gestão de bibliotecas está em contínuo aprimoramento, neste sentido a implantação de práticas de Gestão do Conhecimento (GC) é considerado um caminho promissor. Visando analisar quais práticas de GC relacionadas ao compartilhamento e transferência de conhecimentos ocorre em bibliotecas foi realizado uma entrevista qualitativa com dois gestores de Sistemas de Bibliotecas(SIBI). Os resultados indicam que o compartilhamento e transferência de conhecimentos acontecem de forma positiva entre indivíduos e equipes e na interação com a estrutura interna da gestão. As maiores dificuldades encontradas relacionam-se com a dimensão de transferência de conhecimentos da estrutura externa para a interna.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento de Conhecimento. Gestão de Biblioteca.

SHARING AND TRANSFER OF KNOWLEDGE IN THE LIBRARY MANAGEMENT: A STUDY OF FEDERAL INSTITUTIONS OF TEACHING IN SANTA CATARINA STATE

Abstract: The library management is in continuous improvement. In this sense the implementation of knowledge management practices (KM) is considered promising. In order to analyze which KM practices related to the sharing and transfer of knowledge occurs in libraries, they were performed qualitative interviews with two managers of the Library Systems (SIBI). The results indicate that sharing and knowledge transfer happens positively between individuals and teams and in the interaction with the internal management structure. The greatest difficulties are related to the size of knowledge transfer from the external structure to the internal one.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge sharing. Library Management. University Library.

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. Mestre em Engenharia de Produção na UFSC. Bibliotecária do Instituto Federal Catarinense. E-mail: marouva@ifc-camboriu.edu.br

² Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/UFSC. Biblioteca Universitária/UFSC. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. Mestre em Engenharia de Produção na UFSC. Bibliotecária na Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: sigrid.k.weiss@ufsc.br

³ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. E-mail: marciaprim@hotmail.com

⁴ Doutor em Engenharia da Manufatura pela Universidade Loughborough – Inglaterra. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. E-mail: g.varvakis@ufsc.br

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas, para cumprir seu papel social de atender as necessidades dos usuários, devem caminhar na busca de garantir a eficiência, a eficácia e a efetividade de seus serviços e produtos. Para alcançar estes propósitos é fundamental que invistam esforços no sentido de criar ambientes favoráveis ao compartilhamento e transferência de conhecimentos entre as pessoas envolvidas no fazer bibliotecário. Para Maciel e Mendonça (2006), as bibliotecas necessitam de práticas modernas de gestão, como qualquer outra organização, com objetivo de compartilhar o conhecimento. Trata-se de um processo de transferência de conhecimento entre os colaboradores, para evitar que o mesmo se perca com o tempo.

A base de todo esse processo é o conhecimento, construído pelas pessoas que atuam na instituição. Essas pessoas, conhecidas como o Capital Intelectual (CI), representam uma parcela significativa no valor total da organização e tem papel fundamental no desenvolvimento do processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Monagas-Docasal (2012), o CI não fica limitado apenas ao conhecimento, mas também pela capacidade que as organizações possuem de adaptar seus processos e aprender com o mercado. O capital intelectual, juntamente com a forma de gerir o conhecimento fazem parte de um programa maior denominado Gestão do Conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) a gestão do conhecimento é “[...] um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização”. Trata-se de um vasto conceito que aborda diversas práticas utilizadas em instituições para identificar, criar, organizar, representar, armazenar, compartilhar, divulgar, pesquisar, analisar e melhorar os seus conhecimentos e experiências.

A gestão do conhecimento é uma etapa importante a se implementar, visto que pode assegurar o direito da informação e melhorar os mecanismos de busca de conhecimento. Com adaptações ao contexto das bibliotecas pode contribuir positivamente, visto que sua implementação promove a melhoria nos serviços e produtos, o aumento na eficiência da equipe e a redução de custos, afetando a biblioteca como um todo (PORUMBEANU, 2009).

Estudos demonstram que as bibliotecas vêm desenvolvendo atividades de gestão de conhecimento, mesmo que sejam sem a clara compreensão do processo como um todo. As práticas mais presentes referem-se às atividades de compartilhamento e transferência de conhecimento (BEM; COELHO, 2013).

Neste sentido, este artigo visa reconhecer quais práticas de compartilhamento e transferência de conhecimentos ocorrem no Sistemas de Bibliotecas (SIBI) de Instituições Públicas Federais de Ensino. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo, exploratório com os gestores de dois SIBI. Como base foi aplicado a teoria de Sveiby (2001) que permite entender o tema sob o ponto de vista de três famílias: estrutura interna, estrutura externa e competências individuais. Conjugando-se essas famílias, têm-se nove dimensões de transferência de conhecimentos, que serviram como base para analisar as diferentes práticas utilizadas nas bibliotecas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aborda-se inicialmente os principais conceitos relacionados a gestão do conhecimento, compartilhamento de conhecimentos e de forma mais detalhada discorre-se sobre o modelo de Sveiby (2001). Na sequência apresenta-se sobre gestão do conhecimento em bibliotecas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento tornou-se relevante a partir de 1990, quando as empresas passavam por muitas mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e organizacionais. Neste momento as organizações

perceberam que o grande volume de informação e conhecimento existentes seriam uma vantagem competitiva se fossem bem gerenciados (DRUCKER, 1993; NONAKA; 1994; NONAKA TAKEUCHI, 1997). Pode-se afirmar que os autores apontam para o processo de gerenciamento do conhecimento como um fator positivo, onde a organização busca criar um ambiente criativo e dinâmico, com foco no conhecimento existente nas pessoas. Para uma melhor compreensão da GC necessita-se antes saber o significado de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998 p. 6) definem que o conhecimento é inerente ao ser humano e pode ser comparado a um sistema vivo, que se transforma devido a interação com o meio.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma informação para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT;PRUSAK. 1998 p. 6)

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em: tácito e explícito. O conhecimento explícito é formal, sistemático, facilmente comunicado e compartilhado. O conhecimento tácito é menos concreto e difícil de ser formalizado e transferido. O tácito é o conhecimento inicial, que incorpora tanto a aprendizagem adquirida como as suas regras, o que sabemos fazer de maneira natural. O explícito pode ser capturado, codificado, sistematizado e geralmente está explicitado em manuais, memórias, relatos, pesquisas e relatórios entre outros.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) ressaltam que “[...] o conhecimento só é criado por indivíduos”. Para esses autores, uma organização não pode criar conhecimento sem a presença e interação dos seres humanos. É através do processo de interação e da explicitação do conhecimento cria-se o conhecimento organizacional. A criação do conhecimento organizacional pode ser visto como um processo que amplia e dissemina o conhecimento individual por toda a organização. Polanyi em 1964 já tratava do conhecimento e afirmava está diretamente ligado às pessoas. Assim o valor de uma instituição, não pode ser medido apenas pelo ambiente, processos ou sistemas, mas também pelos conhecimentos e habilidades das pessoas que trabalham na organização e são conhecidas como Capital Intelectual (CI).

Para Sveiby (2001) o CI é formado pela interação entre 03 famílias estruturantes: as competências individuais, as estruturas externas e as estruturas internas. Essa relação ocorre pelas formas de como o conhecimento é compartilhado e a maneira como flui a comunicação dentro e fora da organização. Os ativos intangíveis sempre fizeram parte das organizações, mas atualmente em maior proporção, sua identificação e gestão torna-se um elemento indispensável (SVEIBY, 2001). Neste sentido, a GC surge como aliada a gestão corporativa. Na gestão de sistemas de bibliotecas não é diferente.

A gestão do conhecimento é uma atividade sistematizada que integra as ações de coordenação da organização para adquirir, criar, armazenar, compartilhar, criar conhecimentos por indivíduos e grupos, na busca de objetivos organizacionais (RASTOGI, 2000).

Fialho *et al* (2006), traz um conceito complexo de GC, pois discorre sobre o gerenciamento inteligente do processo, sistematizado e ordenado, de tudo o que a empresa sabe e atribui um valor ao negócio. Sabbag (2007, p. 60), acrescenta o termo capital intelectual ao seu conceito, e define que GC constitui “[...] um sistema integrado que visa desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

Para Takeuchi e Nonaka, (2008, p. 19) GC é “[...] o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas”.

Os autores apontam que a gestão do conhecimento é um processo sistêmico de atividades, onde a organização busca sempre criar ambiente criativo e descontraído. Dentre os processos da GC, este trabalho foca no quesito de transferência e compartilhamento, visto ser o ponto de partida para o estudo de caso apresentado posteriormente.

2.2 COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Para este estudo, adotou-se a definição de gestão de conhecimento como sendo “[...] o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 19). Justifica-se esta escolha, pelo fato de que dentre as atividades apresentadas pelo autor como atribuição da GC, focou-se o estudo de caso na disseminação e compartilhamento.

A transferência do conhecimento entre colaboradores com diversas histórias, perspectivas e motivação, torna-se uma fase crítica do processo de construção do conhecimento, visto que pressupõe a exposição de experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais entre o grande grupo, e requer uma confiança mútua, num momento em que possam “[...] interagir uns com os outros através de diálogos pessoais que sincronizam ritmos corporais e mentais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 97).

Davenport e Prusak (1998, p. 107), descrevem a disseminação por meio do processo de transferência de conhecimento e apontam que a forma melhor de transferir conhecimento é “[...] contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si”. Entretanto, os autores também apontam que nas instituições os indivíduos tendem a ter pouco tempo para pensar e muitas vezes nenhum para conversar. Faltando-lhes um momento de criatividade. Estes autores apontam que a transferência do conhecimento ocorre independente do controle das organizações e de maneira informal, neste sentido as organizações devem desenvolver e executar estratégias que possibilitam esse compartilhamento de maneira adequada e de acordo com a cultura organizacional. Conversas em locais como bebedouros, cozinhas, reuniões informais, encontros informais, listas de discussão, fazem com que as pessoas discutam problemas. Outro aspecto demonstrado pelos autores é a criação de eventos propícios para a criação e transferência do conhecimento. Estes eventos criam oportunidades para a interação e o intercâmbio entre colaboradores que não se comunicavam durante o expediente do trabalho.

Neste sentido, percebe-se que a transferência ocorre em um processo natural, entretanto para organização ter maior ganho e tornar uma vantagem competitiva, necessitará organizar as práticas através de estratégias mais formais e intencionais, para que o uso seja internalizado e o processo de transferência completo.

Segundo Sveiby (2001), o conhecimento aumenta quanto mais intenso for seu uso, sendo que o contrário também ocorre e pode ser desvalorizado ou perdido. O autor propõe uma estratégia de transferência de conhecimento, baseado em 03 famílias que se comunicam entre si. Sendo elas: estrutura interna, a estrutura externa e competências individuais.

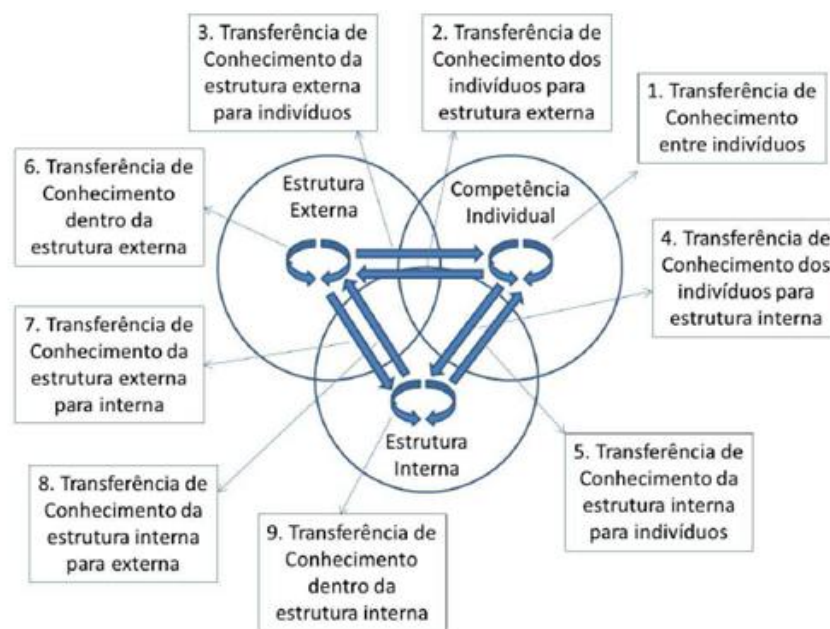
A estrutura externa é composta pelo relacionamento com os consumidores, clientes e fornecedores. A estrutura interna refere-se aos funcionários, colaboradores diretos, representadas por conceitos, modelos criados e sistemas administrativos e de computadores. A competência individual está relacionada com as habilidades e o conhecimento de cada indivíduo. Neste cenário a comunicação possui um importante papel dentro das instituições, bem como recurso fundamental para reutilização do conhecimento e instiga a participação das pessoas nas atividades de compartilhamento (ROSSETI *et al.*, 2008)

Com base nessas famílias, Sveiby (2001) apresenta nove dimensões relacionadas à transferência do conhecimento conforme demonstra a figura 01.

Para facilitar o entendimento sobre a abrangência de cada uma destas dimensões Sveiby (2001) apresenta questões estratégicas a ela relacionadas conforme segue:

- 1 - Entre indivíduos:** como podemos melhorar a transferência de competências entre as pessoas na nossa organização?
- 2 - Dos indivíduos para a estrutura externa:** como podem os funcionários da organização melhorar a competência de clientes, fornecedores e outras partes interessadas?
- 3 - Da estrutura externa para os indivíduos:** como podem os clientes, fornecedores da organização e outras partes interessadas melhorar a competência dos empregados?
- 4 Dos indivíduos para a estrutura interna:** como podemos melhorar a conversão de competência realizada individualmente para sistemas, ferramentas e *templates*?
- 5 Da estrutura interna para os indivíduos:** como podemos melhorar a competência dos indivíduos, utilizando ferramentas e modelos de sistemas?
- 6 Dentro da estrutura externa:** como podemos permitir que as conversas entre os clientes, fornecedores e outras partes interessadas para que melhorem as suas competências?
- 7 -Da estrutura externa para a estrutura interna:** como pode a competência por parte dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas melhorar sistemas, ferramentas da organização e processos e produtos?
- 8 -Da estrutura interna para a estrutura externa:** como os sistemas da organização, ferramentas, processos e produtos podem melhorar a competência dos clientes, fornecedores e outras partes interessadas?
- 9 -Dentro da estrutura interna:** como podem os sistemas da organização, ferramentas e processos e produtos serem efetivamente integrados?

Figura 01 – Nove dimensões relacionadas a transferência do conhecimento



Fonte: Adaptado de Sveiby (2001) por Freitas Filho e Ramos (2015).

As nove dimensões de transferências de conhecimentos existem na maioria das organizações. No entanto, elas tendem a não ser coordenadas dentro de uma estratégia coerente, porque a gestão não tem a

visão completa que uma teoria baseada no conhecimento pode dar-lhes. A maioria das organizações também têm sistemas fechados e culturas que bloqueiam o efeito de alavanca. (SVEIBY, 2001).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA

Uma instituição pode adotar diversas práticas de gestão de conhecimento em suas atividades de acordo com suas necessidades e estratégias, com fins de melhorar os processos, práticas e operações. As práticas de GC são reconhecidas como rotinas que fazem a condução dos processos (COOMBS; HULL; PELTU, 1998) e abrangem atividades reunindo as seguintes características (BATISTA, 2004):

- a) baseiam-se em padrões de trabalhos;
- b) finalidade de apoio a gestão;
- c) executadas com regularidades;
- d) voltadas para a criação, armazenamento, disseminação, compartilhamento, transferência do conhecimento dentro das organizações e na relação com o mundo.

No quadro 01 apresenta-se uma síntese das práticas e ferramentas de GC, encontradas em Young (2010), Mcinerney (2001), Servin (2005), Assis (2007), Rabaglio (2004), Walsh e Ungson (1991), Terra e Bax (2003), Uriarte Junior (2008), Trybulla (1999) e Dalkir (2005) com suas respectivas definições. Vale esclarecer que entende-se por “ferramentas” os elementos que suportam a execução das práticas (YOUNG, 2010).

Quadro 01– Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Práticas e Ferramentas	Descrição das práticas e ferramentas existentes na literatura
Análise pós-ação	Técnica de avaliar e capturar lições aprendidas após a realização de um projeto.(Young, 2010).
Assistência pelos pares	Técnica utilizada para solicitar ajuda de colegas e especialistas em uma questão importante que se está enfrentando. Conhecida como “aprender antes de fazer” (Servin, 2005; Young 2010).
Bases de conhecimento (wiki)	Bases que mantêm os registros dos conhecimentos explícitos importantes. (Young, 2010).
Blogs	Site cuja estrutura permite rápida atualização, podendo ser escrito por várias pessoas (YOUNG, 2010).
Brainstorming	Dinâmica para geração de ideias novas e incomuns (YOUNG, 2010).
Captura de ideias e aprendizados	Captura contínua, coletiva e sistemática de ideias e aprendizados em formatos simples baseados ou não em tecnologias. Tal conhecimento é capturado em espaços digitais auxiliares, tais como Notepads, e-mails, blogs, câmeras, entre outros (YOUNG, 2010).
Cluster de conhecimento	Grupos que, como resultado da sua reunião, colaboram, criam, inovam e compartilham novos conhecimentos (YOUNG, 2010).
Coaching	Estilo de gerenciamento de pessoas que provocam ações para o seu desenvolvimento (RABAGLIO, 2004).
Comunidade de Prática	Compartilhamento do conhecimento em um grupo e redes de relacionamento (MCINERNEY, 2001; SERVIN, 2005).
Educação Corporativa	Sistema de aprendizagem onde os colaboradores desenvolvem as suas competências e comportamentos de acordo com as metas da organização (ASSIS, 2007).
Espaço colaborativo (físico)	Um espaço físico com design adequado ao compartilhamento de informações, à interação e troca entre os colaboradores (YOUNG, 2010).

Espaço colaborativo (virtual)	Forma de comunicação e compartilhamento onde os participantes podem trabalhar juntos, mesmos que separados fisicamente. São compartilhadas experiências, calendários, projetos, entre outros. Podem ser criados fóruns para compartilhar opiniões e ideias, salas de interação virtual, onde é possível realizar vídeo conferências, chats, web pages, entre outros (URIARTE JUNIOR, 2008; YOUNG, 2010).
Ferramentas de avaliação da Gestão do Conhecimento	Utilização de questionários para conduzir uma rápida avaliação sobre o preparo da organização para a Gestão do Conhecimento. (YOUNG, 2010).
Ferramentas de busca avançada	Utilização de comandos avançados para pesquisa nos mecanismos de busca. (YOUNG, 2010).
Knowledge Café/encontros informais	Encontros para discutir sobre um assunto informalmente, suspendendo todos os julgamentos (YOUNG, 2010).
Mapeamento das habilidades e White Pages	Através do mapeamento, o conhecimento é organizado espalhado por toda a organização, para que seja mais facilmente localizado. Através deste é possível localizar os experts de uma forma fácil e rápida (URIARTE JUNIOR, 2008; YOUNG, 2010).
Memória Organizacional	Registro do conhecimento existente em uma organização, podendo ser recuperada quando necessário para o processo de toma de decisão (WALSH, UNGSON,1991).
Mentoring	Auxilia um colaborador a alcançar seus objetivos através do acompanhamento pessoal de forma técnica, emocional e estratégica (RABAGLIO, 2004).
Mestre/Aprendiz	Relação de trabalho entre um membro organizacional sênior e um júnior, com uma agenda intencional projetada para compartilhamento de conhecimento. (YOUNG, 2010).
Mineração de Dados	Técnica de extrair informações previamente desconhecidas e de máxima abrangência a partir de bases de dados, para usá-las na tomada de decisão (TRYBULLA,1999).
Mineração de Texto	Mecanismo para encontrar padrões interessantes em um contexto de informações e de recuperação da informação (TRYBULLA,1999).
Plano de competências para o trabalhador do conhecimento	Plano de competência pessoal para os indivíduos desenvolverem as habilidades críticas necessárias para se tornarem trabalhadores do conhecimento (YOUNG, 2010).
Portal Corporativo	Apoia à missão, às estratégias e aos objetivos da organização, colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (TERRA; BAX 2003; URIARTE JUNIOR, 2008).
Raciocínio Baseado em Casos	Conhecimento específico de uma experiência passada, um problema concreto, para resolver um problema atual (YOUNG, 2010).
Revisão da aprendizagem	Técnica utilizada para ajudar a aprendizagem individual e coletiva durante o processo de trabalho(YOUNG, 2010).
Serviços de Redes Sociais	Serviços que suportam redes sociais, formadas por grupos de pessoas conectadas que compartilham interesses comuns (YOUNG, 2010).
Sistemas de Gestão de Documentos	Esse sistema propõe a organização e categorização dos documentos e informações com o intuito de disponibilizá-las de forma mais prática aos usuários (YOUNG, 2010; URIARTE JUNIOR, 2008).
Social Network Analysis	Social Network Analysis (SNA), ou análise das interações sociais, é uma forma de mapear e medir as interações e fluxos existentes na organização. Tem função de identificar, através deste mapeamento quem são as fontes de informações mais procuradas e entre quem as informações são mais compartilhadas. (DALIKIR, 2005).
Storytelling	Nesta prática as pessoas compartilham através de palavras, imagens e sons, fatos da sua experiência, literalmente contando uma história. (YOUNG, 2010; SERVIN, 2005).

Fonte:Os Autores (2015)

Mesmo que a GC seja um assunto reconhecido na academia, nas instituições educacionais ainda não existe uma visão clara e objetiva de como deve ser incorporada de maneira eficaz e sistêmica para obter melhorias no desempenho organizacional. Como uma unidade organizacional que faz parte de uma instituição maior, a GC em bibliotecas afeta diretamente o contexto no qual ela está inserida, sendo que o inverso é igualmente significativo. Ou seja, a forma como biblioteca desenvolve seus serviços e produtos também interfere diretamente no desempenho institucional como um todo.

As bibliotecas precisam criar e otimizar a sua base de conhecimento e seu capital intelectual, mediante a adoção de práticas de GC, dessa forma, valorizando os conhecimentos tácitos e explícitos e as experiências acumuladas de sua equipe com o objetivo de ampliar os serviços aos usuários, melhorar a comunicação, utilização e o uso do conhecimento.

Considerando a emergência da temática no âmbito da Biblioteconomia e Ciência da Informação, Bem e Coelho (2013) realizaram uma pesquisa sistemática e identificaram as principais ferramentas e práticas de GC utilizadas em bibliotecas. Pode-se identificar que este estudo aponta algumas práticas e ferramentas diferenciadas e são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Ferramentas e Práticas de GC em Bibliotecas

Práticas de GC	Características das Ferramentas e Práticas de GC em Bibliotecas
Question Point (QP)	O Question Point (QP), um serviço de referência virtual com uma base de conhecimentos. O QP tem muitos recursos, incluindo bate-papo de referência, mecanismo de rastreamento de questão, recurso de relatório, e uma base de conhecimentos construída a partir de um banco de dados de perguntas e respostas concluídas. (RALPH, 2008 apud RALPH; TIJERINO, 2009; RALPH E ELLIS 2009).
Catálogo Coletivo	A utilização de ferramentas de GC não é privilégio dos bibliotecários de referência. Catalogadores têm feito uso “[...] de registros compartilhados através catálogo coletivo [...]”, utilizando-se do banco de outras instituições como Library Congress (LC), Online Computer Library Center (OCLC), entre outros. (RALPH E TIJERINO, 2009, p.334).
Gestão/Serviços de Informação	Gestão da informação, incluindo gestão de conteúdo, informações e gerenciamento de registros, recuperação de informação, análise e crítica de fontes de informação, auditoria de informações. Serviço de informação incluindo coleta, organização, análise e disseminação de informação de negócios. (FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008). Organização e recuperação da informação. (SARRAFZADEH, MARTIN E AZERI, 2010).
Ferramentas de Web 2.0	[...] Algumas das maneiras pelas quais os usuários da biblioteca podem usar a funcionalidade Web 2.0 incluem a capacidade de marcação do Online Public Access Catalog (OPAC), de modo que eles têm um conjunto de registros que eles preferem usar facilmente acessíveis em uma nuvem de tags, ou ter uma conta de rede social, como Twitter, Facebook, MySpace ou Delicious. [...] (MAVODZA E NGULUBE, 2011a). A utilização de softwares livres para manter e gerenciar websites, entre eles Drupal, Plone, Joomla, WordPress (http://wordpress.org), desempenham papel-chave em projetos de GC, pois lidam com grandes volumes de informação e fornecem serviços da Web 2.0. (BARVE E DABIHATE, 2012).
Educação	Formação, treinamento e capacitação de usuários. (SARRAFZADEH, MARTIN E AZERI, 2010; FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008).
Sistemas e Tecnologias de Informação	Sistemas de informação e gestão de tecnologia, incluindo suporte de sistemas de informação, fornecimento de infraestrutura; aproveitamento de novas tecnologias para permitir o compartilhamento de conhecimento, intranet e gestão de website. (FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008). Desenvolvimento de intranets, gestão de conteúdos e repositórios institucionais. (SARRAFZADEH, MARTIN E AZERI, 2010).
Apoio à Pesquisa	Envolve o fornecimento de uma base de pesquisa para a tomada de decisão. (FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008).
Mapeamento de Conhecimento	Incluindo a análise dos fluxos de informação e o desenvolvimento de "soluções" para os problemas dos fluxos de informações. (FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008).
Plano de conhecimento	Criação do ‘plano de conhecimento’. Planejamento, desenvolvimento e implementação de estratégias, processos e sistemas de apoio à obtenção de agregação de valor para ativos de conhecimento de uma organização. (FERGUSON, HIDER E LLOYD, 2008).

Fonte: Adaptado de Bem; Coelho (2013)

Existem práticas de GC que são aplicáveis em diferentes tipos de organização, porém cada realidade é única, com políticas e estratégias de gestão diferenciadas. No quadro 01 são apresentadas algumas práticas de GC descritas na literatura geral. Já a síntese apresentada do quadro 2 aponta algumas práticas e ferramentas de GC que são utilizadas para suprir necessidades específicas ao contexto das bibliotecas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização deste estudo foi desenvolvido uma pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa. A fundamentação teórica foi embasada em autores clássicos da literatura internacional das áreas relacionadas ao tema em questão, assim como em artigos atuais sobre transferência de conhecimentos e práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas.

O universo da pesquisa envolveu dois “Sistemas de Bibliotecas” (SIBI) de Instituições Federais de Ensino, caracterizando-se assim como um estudo multicaso. A seleção da amostra foi intencional visando entrevistar gestores de instituições pertencentes a mesma esfera administrativa (federal) porém pertencendo a estruturas organizacionais e datas de criação distintas privilegiando assim a diversidade da amostra.

Foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, com foco na identificação das práticas de transferência e compartilhamento de conhecimento utilizadas nos SIBI selecionados. A entrevista foi realizada em abril de 2015, junto a dois gestores dos Sistemas selecionados. A estrutura da entrevista foi organizada a partir das nove dimensões de análise propostas por Sveiby (2001) com as devidas adequações ao contexto deste estudo.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e categorizadas utilizando-se a análise temática como referência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente indica-se a caracterização básica dos respondentes que compõe o estudo multicaso. Na sequência, apresenta-se os resultados da entrevista com os dados organizados de acordo com as 9 dimensões de transferência e compartilhamento de conhecimentos descritos por Sveiby.

Para finalizar organizou-se um quadro que sintetiza e correlaciona as práticas de GC em relação às 9 dimensões do modelo Sveiby identificadas no estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO INICIAL

O universo da pesquisa abrangeu dois SIBI pertencentes a duas instituições federais de ensino localizadas em Santa Catarina, sendo que um sistema pertence a uma Universidade e outro pertence a um Instituto Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica. O levantamento de dados foi realizado com as gestoras maiores de cada um dos dois SIBI. Informa-se que os mesmos possuem estruturas organizacionais distintas, conforme descrito abaixo:

SIBI-B1: sistema vinculado administrativamente a Reitoria. Caracteriza-se como um modelo de gestão centralizada composto por uma Biblioteca Central (unidade coordenadora), 5 bibliotecas setoriais no Campus sede e 4 localizadas em diversas cidades de SC. O referido sistema atualmente possui 101 servidores (sendo que 38 são bibliotecários). O número de usuários diretos se aproxima dos 50.000 e foi criado no ano de 1976.

SIBI-B2: sistema vinculado administrativamente a Pró-Reitoria de Ensino possui uma estrutura de gestão descentralizada composta por 14 bibliotecas distribuídas em diversos municípios do Estado. A coordenação do sistema é realizada por um bibliotecário de carreira da instituição, eleito pelos pares, sendo

que esta coordenação é exercida na biblioteca onde o coordenador(a) se encontra lotado. Neste caso não existe a estrutura de biblioteca central e setoriais. Número de servidores: 52 (sendo que 19 são bibliotecários). Número de usuários diretos em 2014: aproximadamente 8.000. O SIBI foi criado no ano 2012.

4.2 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS

Conforme apresentado na revisão bibliográfica e no objetivo deste artigo, abaixo serão expostos os resultados coletados através da entrevista, no tocante a identificação das ações de compartilhamento e transferência de conhecimentos existentes nas instituições selecionadas, tendo como base de referência as nove dimensões apresentadas por Sveiby (2001). Para melhor compreensão, optou-se em apresentar as respostas organizadas de acordo com o roteiro da entrevista.

Dimensão 1 – Transferência de conhecimento entre indivíduos que trabalham nos SIBI

A interação, compartilhamento e a transferência de conhecimentos entre as pessoas ou entre equipes que atuam nas bibliotecas ocorre preponderantemente via meios eletrônicos. Segundo as entrevistadas os contatos *face-a-face*, devido a dispersão geográfica das bibliotecas tendem a ser mais reduzidos.

Abaixo segue a descrição de algumas formas por onde ocorre maior interação entre os indivíduos:

- a) **Lista de Discussão:** É a ferramenta mais utilizada nos dois SIBI. Por meio deste veículo são compartilhados todos os tipos de ideias, divulgação de serviços, problemas enfrentados, soluções implementadas. No SIBI-B1 as listas de discussão são padronizadas por hierarquias e assuntos estratégicos a citar: **lista das chefias:** assuntos administrativos e encaminhamentos de questões gerenciais; **lista bibliotecários:** são trocadas informações relevantes sobre novas tecnologias e serviços, artigos interessantes, cursos e eventos; **lista de servidores:** informações sobre cursos, eventos, mudanças de procedimentos, socialização de melhores práticas, etc.; **lista social:** são divulgados os aniversariantes, curiosidades, poesias, etc. No SIBI-B2 existe uma lista de discussão geral composta por bibliotecários do sistema onde são tratados todos os assuntos relacionados a todos os aspectos, tanto gerenciais, comunicacionais ou de socialização.
- b) **Comissões de Estudos e Trabalhos Temáticos:** no SIBI-B1 existem comissões de eventos e de mapeamento de processos. No SIBI-B2 existem reuniões de equipe para desenvolver atividade específica. Essas reuniões são realizadas de forma presencial ou virtual.
- c) **Encontros Presenciais Anuais:** evento que acontece nos dois SIBI. Segundo a entrevistada SIBI-B2: *“Esses encontros presenciais oportunizam maior interação para troca de experiências, e planejamento de ações conjuntas”*. Identificou-se que nesses encontros ocorrem momentos de transferência de conhecimentos de maneira formal, bem como de maneira informal.

A entrevistada SIBI-B2 cita como exemplo o apoio presencial que é viabilizado aos novos bibliotecários que entram na instituição e que necessitam suporte para aprendizagem relacionadas a questões específicas como as funcionalidades do Sistema de Gerenciamento de Acervos utilizados nas bibliotecas.

Dimensão 2 – Transferência de conhecimentos dos indivíduos dos SIBI para a estrutura externa.

Relacionados a esta dimensão pode-se identificar que a transferência e compartilhamento de conhecimentos dão-se de forma mais intensificada, pois representa todos os serviços fins das bibliotecas. Bibliotecários e outros servidores lotados nas bibliotecas desenvolvem ações de interação com a comunidade visando prestar serviços relacionados a capacitações tais como os “treinamentos presenciais aos usuários”, as “visitas orientadas” onde a biblioteca é apresentada aos usuários, assim como seus regulamentos e normas de

uso dos acervos e espaços. A forma de oferta desses serviços de treinamentos e orientações podem ocorrer sob demanda ou por agendamento. (SIBI-B1 e SIBI-B2)

Identificou-se também que outra forma transferência se dá por meio do envolvimento dos servidores das bibliotecas na composição de comissões institucionais ou interinstitucionais. Nestas comissões os saberes relativos ao contexto bibliotecário são explicitados e contribuem na construção de novos aprendizados. Um exemplo relativo a este contexto é a participação de bibliotecários em núcleos pedagógicos, comissões de auto avaliação institucional, comissões de eventos, entre outros (SIBI-B2).

A participação de indivíduos em redes sociais e listas de discussão organizadas por organizações externas também foram identificadas como espaços que oportunizam a transferência e o compartilhamento relacionado a esta dimensão. (SIBI-B1 e SIBI-B2)

Dimensão 3 – Transferência de conhecimentos da estrutura externa para os indivíduos.

Não existe uma política bem definida nas instituições para este quesito, porém os servidores são orientados a buscar melhoria contínua através de programas de capacitação. Esse quesito foi apresentado pelas duas instituições (SIBI-B1 e SIBI-B2) como o principal meio de interação da estrutura externa com os indivíduos:

- d) programas de treinamentos oferecidos pela Instituição ou por outras instituições como a CAPES, IBICT, MEC, dentre outras;
- e) participação em eventos da área: (educação continuada) promovidos pelas instituições que interagem com as bibliotecas ou com as quais são mantidos convênios e acordos técnicos e eventos relevantes da área da informação;
- f) grupos de discussões interinstitucionais: onde ocorre o compartilhamento de conhecimentos que oportunizam a captação de novas ideias.

Outra forma citada pelas entrevistadas se refere aos conhecimentos adquiridos via participação em Redes Sociais.

Dimensão 4 – Transferência de conhecimentos dos indivíduos para a estrutura interna.

Em ambas as bibliotecas (SIBI-B1 e SIBI-B2) a socialização dos conhecimentos e discussão para aprofundamento e definição das melhores práticas a serem adotadas de forma padronizadas acontece via lista de discussão e produção colaborativa de documentos. A interação entre os envolvidos para a geração de documentos, produtos ou serviços ocorre utilizando-se ferramentas digitais como o *google docs*.

A entrevistada SIBI-B2, informa que o *google docs* auxilia de forma significativa a elaboração de documentos como: a “Política de Desenvolvimento de coleções”, “Regimento Interno”, regulamentos, manuais de serviço, instruções normativas, relatórios, etc.

Dimensão 5 – Transferência de conhecimentos da estrutura interna para os indivíduos.

As entrevistadas (SIBI-B1 e SIBI-B2) possuem um entendimento comum em relação a importância da socialização dos conhecimentos da estrutura interna para os indivíduos, pois os serviços em bibliotecas exigem alto nível de padronização para que se alcance a qualidade desejada. A entrevistada SIBI-B2, cita um exemplo disso no contexto da execução do serviço de catalogação: “*para que os bibliotecários executem os serviços de catalogação de forma padronizada é fundamental que todos tenham conhecimento das diretrizes locais para sua execução correta*”

Como estratégias utilizadas para este nível de transferência foram identificados os seguintes mecanismos:

- a) disponibilização de manuais e outros documentos normativos internos em repositórios locais ou institucionais de acesso livre a todos os indivíduos que trabalham nas bibliotecas;

- b) treinamentos formais realizados internamente e ofertados aos servidores conforme demanda. Estas capacitações visam principalmente a melhoria da qualidade no desempenho dos serviços.

Dimensão 6 – Transferências de conhecimentos dentro da estrutura externa.

As entrevistadas (SIBI-B1 e SIBI-B2) percebem a ocorrência de compartilhamento e transferência de conhecimentos entre usuários durante alguns eventos promovidos pelas bibliotecas. Um exemplo citado foi a “Semana do Livro e da Biblioteca”. Cada biblioteca estabelece a sua programação e é frequente acontecer atividades como “Rodadas de Leitura” onde os participantes interagem e compartilham suas impressões a respeito de um autor ou obra e assim ampliam seus conhecimentos.

Outra forma relatada pela entrevistada SIBI-B2, é um Ambiente Virtual de Apoio a Educação Científica e Tecnológica. Este ambiente é uma ferramenta colaborativa (TikiWiki), acessível on-line, aberto para visualização de seus conteúdos por qualquer internauta, e gerenciado por uma biblioteca de câmpus onde alunos, professores e bibliotecários interagem. Estas ações de transferência e compartilhamento de conhecimentos entre usuários melhoram suas competências, segundo a visão da entrevistada (SIBI-B2).

Dimensão 7 – Transferências de conhecimentos da estrutura externa para a interna.

Aqui as entrevistadas foram indagadas sobre como acontece a transferência de conhecimentos em dois níveis: entre os setores da instituição e o SIBI e outras formas de relacionamentos com estruturas externas a Instituição.

A entrevistada SIBI-B2, discorre sobre as dificuldades que encontra nos processos de transferência de conhecimentos dos demais setores da instituição para o SIBI. Ela diz: *“É comum não chegar informações e conhecimentos relevantes que estão em construção na instituição até o SIBI e que tem relação direta ou indireta com as bibliotecas. É fundamental que a instituição como um todo se preocupe em melhorar a sua forma de compartilhar e transferir conhecimentos entre os diversos setores, pois muito se perde”*. Um exemplo citado sobre isto é as dificuldades de acesso aos relatórios da Comissão Própria de Avaliação, resultados das avaliações institucionais de curso, dentre outros. Falhas na comunicação e sistematização de processos foram apontadas como um dos grandes entraves.

No contexto da transferência de conhecimentos de estruturas externas à instituição geral para estrutura interna do SIBI foi citado por ambas entrevistadas um caso de sucesso relacionado ao contexto da catalogação cooperativa. Neste processo é possível que os catalogadores importem os dados catalográficos de uma obra já catalogada em outra instituição diminuindo assim o tempo na execução deste serviço.

Outro ponto citado é o relacionamento com os fornecedores de livros, periódicos, e-books, bases de dados que oferecem seus produtos e ofertam treinamentos presenciais ou virtuais, vídeo aulas no sentido de capacitar o corpo de servidores do SIBI para otimizar o uso das bases.

Por fim, também foi citado iniciativas de captação de impressões dos usuários sobre a biblioteca disponibilizando um mural para que o mesmo deixe seu recado. Nesta ação a entrevistada SIBI-01 afirma que pode identificar pontos de sucesso e também lacunas percebidas pelos usuários.

Dimensão 8 – Transferências de conhecimentos da estrutura interna para a externa.

As instituições avaliadas (SIBI-B1 e SIBI-B2) trabalham de maneira similar, utilizando o site institucional para que o público externo possa ter acesso a informações referentes às bibliotecas, realizar atividades como consulta ao acervo e reserva de obras não disponíveis. Oferecem também a seus usuários, via *website*, um acesso exclusivo onde eles podem renovar obras emprestadas, monitorar seus empréstimos, débitos, etc. Outra forma de transferência de conhecimentos para a comunidade externa é o serviço automatizado do Sistema de Gerenciamento Pergamum, que envia comunicação para o e-mail dos usuários comunicando prazos para devolução, notificação de débitos, pagamentos, dentre outros. No *site* também são

disponibilizados todos os tutoriais (SIBI-B1 e SIBI-B2) e vídeos instrucionais (SIBI-B1) que orientam os usuários sobre como usar a biblioteca, como fazer trabalhos acadêmicos, acesso as bases de dados, etc.

A entrevistada SIBI-B1 aponta que o Repositório Institucional é um importante meio de transferência de conhecimentos para a comunidade externa.

Dimensão 9 – Transferências de conhecimentos dentro da estrutura interna

Neste quesito as instituições analisadas (SIBI-B1 e SIBI-B2) utilizam o mesmo sistema de gerenciamento de bibliotecas Pergamum, que integra todos os serviços realizados, abrangendo os módulos de catalogação, circulação de materiais, gestão dos usuários, gestão de aquisição e o módulo de relatórios.

Outras tecnologias como o *google drive*, ambiente wiki, lista de discussão e repositórios são utilizados. O site também é uma fonte de acesso aos conhecimentos referente a estrutura interna, pois disponibiliza documentos aprovados e normas e procedimentos em vigência.

Importante salientar que o SIBI-B1, buscando avançar no gerenciamento do conhecimento organizacional constituiu recentemente uma comissão com o objetivo de implantar práticas e projetos de GC que visam melhorar os fluxos e o mapeamento de informações e conhecimentos do sistema de bibliotecas. Percebe-se aqui um avanço significativo no sentido de se criar um programa de GC no SIBI.

4.3 SINTESE DOS RESULTADOS

O estudo de campo realizado, aliado a revisão da literatura permitiu identificar quais ferramentas e práticas de gestão do Conhecimento, citadas nos quadros 1 e 2 deste artigo, são utilizadas nas bibliotecas analisadas para o fomento da transferência de conhecimento a partir das nove dimensões do modelo de Sveiby (2001). O quadro 3 apresenta esta síntese:

Quadro 3 – Síntese das práticas de GC utilizadas nas bibliotecas (SIBI-B1 e SIBI-B2)

Dimensões de transferência de conhecimento – Sveiby (2001)	Ferramentas e prática de GC utilizadas nas bibliotecas (SIBI-B1 e SIBI-B2) (descritas nos quadros 1 e 2)	Respondentes	
		SIBI-B1	SIBI-B2
Dimensão 1 – Transferência de conhecimento entre indivíduos.	Comunidades de prática (quadro 1)	x	x
	Educação corporativa (quadro 2)	x	x
	Espaço colaborativo virtual (quadro 1)	x	x
	Mentoring (quadro 1)	x	x
Dimensão 2 – Transferência de conhecimentos dos indivíduos para a estrutura externa.	Educação [de usuários] (quadro 2)	x	x
	Comunidade de prática [interorganizacional] (quadro 1)	x	x
	Espaço colaborativo virtual (quadro 1)	x	x
	Serviços de Redes Sociais (quadro 1)	x	x
Dimensão 3 – Transferência de conhecimentos da estrutura externa para os indivíduos.	Comunidade de prática [interorganizacional] (quadro 1)	x	x
	Educação corporativa (quadro 1)	x	x
	Plano de competências para o trabalhador do conhecimento (quadro 1)	x	x
	Espaço colaborativo virtual (quadro 1)	x	x
	Serviços de Redes Sociais (quadro 1)	x	x

Dimensão 4 – Transferência de conhecimentos dos indivíduos para a estrutura interna	Comunidade de prática (quadro 1)	x	x
	Espaço Colaborativo (virtual) (quadro 1)	x	x
Dimensão 5 – Transferência de conhecimentos da estrutura interna para os indivíduos.	Sistemas e Tecnologias de Informação (quadro 2)	x	x
	Bases de conhecimento(wiki) (quadro 1)		x
	Educação Corporativa (quadro 1)	x	x
Dimensão 6 – Transferência de conhecimentos dentro da estrutura externa	Bases de conhecimento(wiki) (quadro 1)	x	x
	Cluster de conhecimentos (quadro 1)	x	x
Dimensão 7 – Transferência de conhecimentos da estrutura externa para a interna	Catálogo Coletivo (quadro 2)	x	x
	Educação Corporativa (quadro 1)	x	x
	Captura de ideias e aprendizados (quadro 1)	x	
Dimensão 8 – Transferência de conhecimentos da estrutura interna para a externa	Educação [de usuários] (quadro 2)	x	x
	Sistemas e Tecnologias de Informação (quadro 2)	x	x
	Ferramentas de Colaboração da Web2 (quadro 2)	x	x
	Sistemas de Gestão de Documentos (quadro 1)	x	
Dimensão 9 – Transferência de conhecimentos dentro da estrutura interna	Sistemas e Tecnologias de Informação (quadro 2)	x	x
	Bases de conhecimento (wiki) (quadro 1)		x
	Espaço colaborativo virtual (quadro 1)	x	x

Fonte: elaborado pelos autores

O panorama apresentado permite visualizar quais ferramentas e práticas de GC são utilizadas para facilitar o compartilhamento e transferência em diferentes dimensões. Para exemplificar observa-se que as bibliotecas usam espaços colaborativos virtuais, bases de conhecimento *wiki* e outras ferramentas de colaboração da web2 para estabelecer interações relacionadas em sete dimensões.

Outro ponto em destaque refere-se ao entendimento das entrevistadas sobre o papel da educação para o fomento da transferência e compartilhamento de conhecimentos. Em seis dimensões a temática educação foi citada, sendo quatro referentes a “Educação Corporativa” (quadro 1) e duas referentes a prática “Educação” (quadro 2).

O uso de “Comunidade de Prática” também apareceu em quatro dimensões demonstrando que esta prática é usual no contexto das bibliotecas analisadas.

Observa-se também que várias práticas de GC em bibliotecas, apresentadas no quadro 2, não foram citadas, quais sejam: análise de redes; mapeamento do conhecimento; plano de conhecimento; apoio a pesquisa e *question point*. As lacunas identificadas sugerem que os SIBI utilizam práticas de GC, mas não tem consolidado um programa de GC. Vale destacar que a entrevistada do SIBI-B1 sinalizou que se encontra em fase inicial de implantação de projetos de GC onde pretendem melhorar os fluxos e mapear os conhecimentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O reconhecimento de como e em que níveis ocorrem o compartilhamento e transferência de conhecimentos numa organização é um dos passos fundamentais no processo de diagnóstico da situação que poderá fundamentar planejamentos na área de implementação de programas de GC. O modelo proposto por Sveiby (2001) permite analisar este processo de forma ampla envolvendo três famílias e nove dimensões o que permite um amplo diagnóstico sobre a situação.

Os resultados obtidos permitem inferir que existe, na visão das gestoras entrevistadas, diversos mecanismos que visam favorecer espaços de interação e compartilhamento entre os indivíduos que trabalham nas bibliotecas tanto entre indivíduos e equipes quanto na interação com a estrutura interna da gestão. Vale salientar que esta interação ocorre predominantemente virtualizada por meio de listas de discussão. Poucas ações que visem estimular contatos face-a-face foram identificadas.

As entrevistadas possuem um entendimento comum em relação a importância da socialização dos conhecimentos da estrutura interna para os indivíduos, pois os serviços em bibliotecas exigem alto nível de padronização para que se alcance a qualidade desejada.

No processo de transferência de conhecimentos do ambiente interno para o externo, também ocorre iniciativas, pois este processo faz parte do cotidiano dos serviços de referência oferecidos pelos SIBI. As instituições trabalham de maneira similar, com a disponibilização de um site institucional, onde o público externo tem acesso aos serviços ofertados: consulta ao acervo e reserva de obras, monitoramento e renovação de obras emprestadas, tutoriais e vídeos institucionais, cursos *on-line*, etc. Esses serviços oportunizam seus usuários conhecer o acervo existente, acessar sua conta na biblioteca e interagir realizando renovações, reservando obras, dentre outras funcionalidades.

A dimensão 7 foi apontada como sendo a mais problemática por uma das entrevistadas, especialmente no tocante a transferências de conhecimentos da Instituição a que pertencem para Biblioteca. Esta dificuldade denota que a instituição ainda não possui mecanismos eficientes que favoreçam a transferência de conhecimentos rápida e ágil. Aqui se percebe com clareza a importância da GC ser realizada em toda a organização.

A análise geral das práticas empregadas nas duas instituições estudadas demonstrou que o compartilhamento do conhecimento existe. Ferramentas e práticas de GC envolvendo educação de usuários, educação continuada de profissionais que atuam nas bibliotecas, uso de comunidades de prática e uso de ferramentas de colaboração web2. Porém, constata-se que essas práticas não estão configuradas dentro de um programa de GC. Vale destacar que o SIBI-B1 encontra-se na fase inicial de desenvolvimento de um plano de GC.

As bibliotecas necessitam acompanhar as transformações que ocorrem no mundo atual e cada vez ampliar seus relacionamentos com os setores externos visando contribuir com os seus serviços e identificar novas demandas. Para isso torna-se fundamental que os gestores de bibliotecas adotem postura de iniciativa e utilizem de técnicas que possam disseminar o conhecimento existente entre os colaboradores internos. Buscar alternativas de boas práticas, realizar reuniões, palestras e promover treinamentos visando sempre o cumprimento da sua missão.

Por fim, e não menos importante, registra-se a que a pesquisa apontou maior deficiência no processo de transferência de conhecimentos, na dimensão 7 - Transferência de conhecimentos da estrutura externa para a interna, podendo ser foco para estudos futuros.

REFERÊNCIAS

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

BATISTA, F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004 (Texto para Discussão nº 1022).

- BEM, R.; COELHO, C. C. S. R. Aplicações da Gestão do Conhecimento na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação: uma revisão sistemática. **BJIS**, Marília (SP), v.7, n.1, p.69-97, jan./jun. 2013. Disponível em:<<http://www2.marilia.Unesp.br/revistas/index.php/bjis/index>>. Acesso em 15 jun. 2015.
- COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M.. **Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement**. CRIC Working Paper n° 6. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition, 1998.
- DALKIR, K., **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier Butterworth–Heinemann: Burlington, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FIALHO, F. A. P. *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visualbooks, 2006.
- MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R.. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.
- MCINERNEY, C. R. **Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua**, In: TARAPANOFF, K. M. A. (org.) *Inteligência, organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- MONAGAS-DOCASAL, M. El capital intelectual y la gestión del conocimiento. **Ingeniería Industrial**. v. 32, n. 2, maio-ago., 2012.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. Teoria dinâmica de organização criação de conhecimento, *Organização Ciência*, 5(1), 14-37, 1994.
- POLANYI, M. **The Study of Man**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- PORUMBEANU, O.-L. Strategic model for implementing knowledge management in libraries or information services. **Library & Information Science Research**, n.13,p.89-105, 2009.
- RABAGLIO, M. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- RASTOGI, P. N. Knowledge management and intellectual capital - the new virtuous reality of competitiveness. **Human Systems Management**, v. 19, n. 1, p. 39-48, 2000.

ROSSETI, A. *et al.*. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupo e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SERVIN, G. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, Julho 2005.
Disponível em: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf Acesso em 20.08.2015.

SILVA, A. F. G. Marketing em unidade de informação: revisão crítica. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23/24, n. 1, p. 5-24, especial 2000.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy Formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v.2, n.4,p. 344-358, 2001

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. ; BAX, M. P. **Portais corporativos**: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. 1 ed. Belo Horizonte, p. 33-53. 2003.

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

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

TROTT, P. **Gestão da Inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

URIARTE JUNIOR, F.A. **Introduction to Knowledge Management**, Japan: ASEAN, 2008.

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

YOUNG, R (Ed.). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2010.