

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS: O CASO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS INTEGRADAS DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Quêti Di Domênico

 <http://lattes.cnpq.br/1421163256302321> –  <https://orcid.org/0000-0001-6737-163X>

quetididomenico@gmail.com
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)
Florianópolis, SC, Brasil

Jacir Favretto

 <http://lattes.cnpq.br/4749521380411359> –  <https://orcid.org/0000-0001-7530-8016>

jacirfa@gmail.com
Universidade do Contestado (UNC)
Curitiba, PR, Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o estado atual dos processos relacionados à Gestão do Conhecimento no Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina, visando propor um conjunto de práticas que contribua para a sistematização da Gestão do Conhecimento nessas bibliotecas. A pesquisa trata de um estudo de caso de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Para coleta de dados, conduziram-se sete entrevistas semiestruturadas aplicadas a bibliotecários atuantes no referido sistema de bibliotecas, além da pesquisa documental, utilizada para triangulação dos resultados. A análise de conteúdo foi empregada para o tratamento dos dados. Os principais resultados indicaram que o Fórum de Bibliotecas é uma importante estratégia do sistema de bibliotecas. O acervo físico é elementar, porém existem esforços para ofertar recursos digitais. Os diversos perfis de usuários exigem estratégias para atender a diferentes públicos. A infraestrutura tecnológica é apropriada, contudo não são empregadas tecnologias emergentes. Os espaços físicos são amplamente utilizados e são heterogêneos entre as bibliotecas do sistema. Há potencial para organizar um Grupo de Trabalho que proporcione a evolução de discussões sobre Gestão do Conhecimento. O *Framework GC@BU* reconhece as bibliotecas como Sistemas Adaptativos Complexos e pode amparar a sistematização da Gestão do Conhecimento, considerando a necessidade de adaptação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Bibliotecas. Sistemas Adaptativos Complexos (SAC). *Framework GC@BU*.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN LIBRARIES: THE CASE OF THE INTEGRATED LIBRARIES SYSTEM OF THE FEDERAL INSTITUTE OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the current state of the processes related to Knowledge Management in the Integrated Library System of the Federal Institute of Santa Catarina, aiming to propose a set of practices that contribute to the systematization of Knowledge Management in these libraries. The research deals with a case study with a qualitative approach and descriptive character. For data collection, seven semi-structured interviews were applied to librarians working in the referred library system, in addition to documentary research, used to triangulate the results. Content analysis was used to process the data. The main results indicated that the Library Forum is an important strategy for the library system. The physical collection is elementary, but there are efforts to offer digital resources. The different user profiles require strategies to serve different audiences. The technological infrastructure is appropriate, however, emerging technologies are not employed. Physical spaces are widely used and are heterogeneous among the system's libraries. There is potential to organize a Working Group to provide the evolution of discussions on Knowledge Management. The *GC@BU Framework* recognizes libraries as Complex Adaptive Systems and can support the systematization of Knowledge Management, considering the need for adaptation.

Keywords: Knowledge management. Libraries. Complex Adaptive Systems. *Framework GC@BU*.

DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/28798>

Recebido em: 13 janeiro 2021.

Aceito em: 27 março 2023.

INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) se firmou como importante ferramenta de gestão para a prosperidade organizacional, frente às constantes mudanças que marcam a economia do conhecimento (ISLAM; AGARWAL; IKEDA, 2015). A GC extrapolou o ambiente organizacional e as instituições de ensino passaram a empregá-la em seus domínios (HUSAIN; NAZIM, 2013). Inseridas neste contexto, as bibliotecas enfrentam um ambiente mutável, caracterizado por incertezas e complexidade (UGWU; OKORE, 2020). Diante dessa dinamicidade, o sucesso das bibliotecas depende do eficaz gerenciamento do seu principal recurso, o conhecimento (TOWNLEY, 2001).

O acesso facilitado à informação e os avanços dos recursos tecnológicos disputam diretamente o espaço com as bibliotecas como provedoras de conhecimento (UGWU; EKERE, 2018; UGWU; ONYANCHA, 2019). Essa questão gera novas demandas às bibliotecas (MAVODZA; NGULUBE, 2011a; BEM, 2015), sendo essencial fornecer as informações que os usuários buscam, no momento em que necessitam (UGWU; EKERE, 2019).

Gerar autonomia nos usuários para utilizar recursos das bibliotecas é outro ponto a ser levantado para gerar competitividade frente aos diversos recursos informacionais. Booker, Deltor e Serenko (2012) investigaram a influência da instrução de alfabetização informacional para estudantes na utilização de recursos da biblioteca *on-line*. Os resultados do estudo indicaram que a instrução de alfabetização informacional gera retorno positivo em um estágio inicial, porém o uso contínuo e autogerido dos usuários capacitados é que torna eficiente a utilização dos recursos da biblioteca em longo prazo.

A GC fornece ferramentas e práticas para munir as bibliotecas no suporte à tomada de decisões que resultam em melhorias no desempenho e na qualidade dos serviços prestados aos usuários (HUSAIN; NAZIM, 2013). Ugwu e Ekere (2019) afirmam que a GC possibilita que as bibliotecas se mantenham visíveis e relevantes. Para tanto, deve ser aplicada considerando os objetivos da sua instituição. Agarwal e Islam (2014) acrescentam que os recursos e processos relativos à GC precisam ser incorporados nas bibliotecas em conformidade com suas necessidades e com seus recursos humanos.

A literatura pesquisada indica que falta clareza sobre como implementar a GC nas bibliotecas (AGARWAL; ISLAM, 2014; MOSTOFA;

MEZBAH-UL-ISLAM, 2015; UGWU; EKERE, 2019). Segundo Bem (2015), é fundamental a equipe estar comprometida com a execução da GC, sendo uma questão de sobrevivência para a BU. A autora esclarece que os modelos conceituais e *frameworks* facilitam a implementação da GC nas bibliotecas, pois favorecem sua compreensão ao fornecem uma visão holística desse processo.

Ao considerar a relevância da GC para fortalecer as bibliotecas frente aos desafios que requerem agilidade para adaptação, este artigo trata de um estudo de caso, cujo objeto de pesquisa é o Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina (SiBI/IFSC). O IFSC é uma instituição de educação pública brasileira, que faz parte da rede federal de ensino e oferece cursos de formação em diversos níveis e modalidades. Quanto aos processos avaliativos, o IFSC se reporta ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Por consequência, as bibliotecas do SiBI/IFSC se enquadram no status de "Biblioteca Universitária" (BU) sendo avaliadas de acordo com as diretrizes estipuladas para o ensino superior (IFSC, 2020).

O SiBI/IFSC é composto por 23 bibliotecas, distribuídas entre os 22 câmpus¹ do IFSC, além do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância. O SiBI/IFSC possui um regulamento único desde 2011 e sua instituição foi formalizada pela Resolução CONSUP nº 49, de 26 de novembro de 2018 (IFSC, 2018). O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFSC, em sua atual versão (2020-2024), apresenta as diretrizes para as bibliotecas. Esses documentos, juntamente com as demais normativas, visam promover o desenvolvimento conjunto das bibliotecas do IFSC (IFSC, 2020).

O SiBI/IFSC é gerido por uma coordenação sistêmica, que atua junto à cinco representações regionais: Grande Florianópolis, Norte, Oeste, Planalto Serrano e Sul. Conforme o levantamento realizado em 2019, o SiBI/IFSC possui 85 servidores, dentre estes, 34 são bibliotecários. A comunidade de usuários das bibliotecas compreende o quantitativo de 36208 alunos, 1603 professores e 1185 técnicos administrativos lotados nos câmpus do IFSC. Os dados se referem ao ano base de 2021, extraídos da Plataforma Nilo Peçanha. O software de gerenciamento do acervo físico e de controle de usuários é o Sophia Biblioteca (IFSC, 2020).

¹ O IFSC opta pelo aportuguesamento da palavra "câmpus", em tanto no singular quanto no plural, sem grafia itálico e sem a variação "campi" para o plural (IFSC, 2016a, p. 26).

O contexto no qual se estabelece o SiBI/IFSC apresenta grau elevado de complexidade, tanto para o atendimento aos diversos públicos quanto para a articulação sistêmica entre as bibliotecas, seus recursos humanos e envolvimento com os demais setores da instituição. A GC entra nesse processo por meio do fornecimento de mecanismos que podem ser trabalhados conjuntamente, a fim de favorecer o desenvolvimento do SiBI/IFSC.

O tema Gestão do Conhecimento esteve em pauta no SiBI/IFSC durante o estudo de Pinheiro (2018), ao investigar o tema junto à Coordenação do SiBI, bibliotecários e auxiliares. Dentre as propostas resultantes de seu estudo, a autora propõe: “*Criar um Grupo de Trabalho/Comissão para estudos sobre o tema, e de implantação de um programa de GC no SiBI, com base em modelos já existentes, como o Modelo GC@BU*” (PINHEIRO, 2018, p. 166). Compreende-se que a GC já é desenvolvida nas bibliotecas do SiBI/IFSC, contudo ainda não existe uma estratégia formal de GC nessas bibliotecas.

A adoção de uma estratégia clara que permita a implementação sistematizada da GC demonstra ser uma oportunidade de melhoria aos processos e de agilidade às mudanças impostas às bibliotecas. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar o estado atual dos processos relacionados à GC no SiBI/IFSC, com o intuito de propor um conjunto de práticas que contribua para a sistematização da GC no sistema de bibliotecas do IFSC.

O *Framework GC@BU*, desenvolvido por Bem (2015), deu suporte à pesquisa e à apresentação dos resultados. O *framework* caracteriza as bibliotecas como um Sistema Adaptativo Complexo (SAC), enfatizando as interações entre os agentes das bibliotecas e a necessidade de adaptação.

A estrutura em que se segue o artigo está organizada do seguinte modo: seções 2 e 3 tratam da revisão da literatura sobre GC de forma conceitual e GC especificamente em bibliotecas. A seção 4 descreve a metodologia da pesquisa. A revisão da literatura deu subsídios para desenvolver o estudo de caso e evidenciou o *Framework GC@BU*, que foi base para a coleta de dados e posterior tratamento dos resultados. A seção 5 introduz a seção dos resultados obtidos por meio de entrevistas junto aos bibliotecários do IFSC. As subseções 5.1 a 5.4 tratam os resultados obtidos por meio de categorias de análise, correspondentes aos módulos do *Framework*

GC@BU e a discussão das categorias. A seção 6 apresenta uma proposta de um conjunto de práticas de GC ao SiBI/IFSC e sua sistematização. As considerações finais estão descritas na seção 7 e na sequência são apresentadas as referências utilizadas para a construção desta pesquisa.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento está enraizado na história da humanidade, mas é relativamente recente reconhecer o conhecimento como um ativo organizacional, que requer gerenciamento para gerar valor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A GC é tida como uma disciplina emergente, cujo conceito varia conforme o contexto em que é analisado (DALKIR, 2005; SIROREI; FOMBAD, 2019; UGWU; ONYANCHA, 2019). O conceito de Dalkir (2005) foi considerado abrangente para constituir a teoria de base deste estudo:

A Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, para agregar valor através da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, bem como através da alimentação das lições valiosas aprendidas e das melhores práticas na memória corporativa, para promover o aprendizado organizacional contínuo (DALKIR, 2005, p. 3, tradução nossa).

Essencialmente, a GC trata de conhecimentos e informações (DALKIR, 2005). O conhecimento nasce da interpretação da informação em um dado contexto, o que permite a tomada de decisões assertivas e viabiliza que as organizações alcancem vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Para tanto, surgiram metodologias e modelos de GC que permitem que as organizações utilizem dados, informações e conhecimentos em um formato reutilizável, gerando aprimoramento nos processos organizacionais (MOHAJAN, 2017).

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma das teorias mais reconhecidas para a GC, que trata da "criação do conhecimento organizacional", a qual deu origem ao modelo SECI, também conhecido como "espiral do conhecimento". O SECI parte do princípio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, por meio de um ciclo que se expande à medida que os conhecimentos são incorporados em produtos, serviços e sistemas, gerando inovação.

Dalkir (2005) também desenvolveu um ciclo de conhecimento amplamente aceito, denominado “Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento”. O modelo foi desenvolvido a partir de importantes ciclos disponíveis na literatura, compilados em três fases: “captura e criação de conhecimento, compartilhamento e disseminação de conhecimento e aquisição e aplicação de conhecimento” (DALKIR, 2005, p. 43). As estruturas conceituais favorecem ao entendimento das operações relativas à GC nas organizações e sua implementação (BEM, 2015).

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS

As instituições de ensino são berços para o progresso econômico, social e cultural de uma sociedade. A GC se estabeleceu como ferramenta que alavanca conhecimentos, práticas e estratégias de pesquisa (NAIR; MUNUSAMI, 2019). Nas instituições de ensino, as bibliotecas se destacam como espaço democratizador ao acesso e utilização de informações (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007).

Tradicionalmente, as bibliotecas concentram e organizam as informações (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007), sendo um local onde o conhecimento era buscado em livros e periódicos (ISLAM; AGARWAL; IKEDA, 2015). Com o advento tecnológico, as bibliotecas se depararam com a imposição de criarem estratégias para manterem-se relevantes diante do acesso facilitado às informações, por meio de recursos externos aos seus ambientes (UGWU; ONYANCHA, 2019). Mavodza e Ngulube (2011b) recomendam que as bibliotecas ofereçam uma combinação de recursos tradicionais e digitais.

Em um ambiente em constante mutação, Amaral, Juliani e Bettio (2020) indicam que os bibliotecários devem acompanhar as novidades em recursos tecnológicos e reconhecer as possibilidades de empregar melhorias que se traduzam em entregas eficientes aos usuários. Ao mesmo tempo em que as novas ferramentas de conhecimento colocaram as bibliotecas em um meio desafiador, Agarwal e Poo (2008) afirmam que as ações de GC foram impulsionadas por conta das tecnologias. Neste sentido, a GC oferece meios para que as bibliotecas aprimorem seus serviços (MOSTOFA; MEZBAH-UL-ISLAM, 2015).

A GC permite que as bibliotecas ganhem visibilidade à medida que atendem às necessidades dos usuários, em alinhamento aos objetivos da instituição (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010). Para tanto, é necessário compreender quais são as demandas em evidência. Segundo Islam, Agarwal e Ikeda (2015), as bibliotecas se tornaram espaços onde o conhecimento é criado. A tendência é que seus ambientes sejam cada vez mais usufruídos para proporcionar a aprendizagem e promover discussões que levem à criação de conteúdo.

Bem (2015) sugere a visão dos Sistemas Adaptativos Complexos para sustentar a GC nas bibliotecas. Para fundamentar essa visão, a autora utiliza a abordagem de Axelrod e Coen (1999). Nessa abordagem, os SAC visam ao equilíbrio entre o tradicional e o novo, a fim de otimizar o uso dos recursos existentes e, concomitantemente, buscar por novas oportunidades e alternativas. Dalkir (2005) acrescenta que os SAC entendem as organizações como entidades vivas, desafiadas por constantes mutações.

Aplicado às bibliotecas, os SAC buscam reconhecer seus agentes (usuários, funcionários, parceiros e fornecedores), seus espaços (físicos, virtuais/digitais ou conceituais) e artefatos (recursos e ferramentas). Tudo acontece em torno dos agentes, portanto identificar os elementos, processos e estratégias vinculados a eles é imprescindível. As interações entre os agentes proporcionam mudanças que levam à adaptação (BEM, 2015).

Considerando a visão dos SAC para a implantação da GC em bibliotecas, é importante acrescentar o que indicam Nair e Munusami (2019). Para os autores, a implementação da GC deve ter base no levantamento das práticas de GC existentes e a partir delas apontar os pontos fortes e desafios.

Nesta perspectiva, Pinheiro (2018) mediou uma comunidade de prática para o desenvolvimento de sua pesquisa, aplicada no SiBI/IFSC. A autora levantou as ferramentas e práticas de GC empregadas nas bibliotecas do IFSC, bem como os facilitadores e barreiras nos processos de GC. Foram elencadas práticas com e sem o uso de tecnologias: ambientação do servidor, boas práticas, capacitação/treinamento, catalogação coletiva, documentos do SiBI, fórum de bibliotecas/reuniões técnicas, Grupos de Trabalho/comissões, intranet/Internet, publicações científicas, reuniões regionais. Ferramentas formais e informais foram levantadas: telefone,

WhatsApp, e-mail/lista de discussão, videoconferência/webconferência, intranet/internet, SophiA e Google Drive. Oportunidade para encontros e reuniões foi o facilitador à GC mais citado na comunidade de prática. Segundo Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 4, tradução nossa), “comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área interagindo continuamente”. Com relação às barreiras, destacaram-se a restrição orçamentária e o número reduzido de servidores.

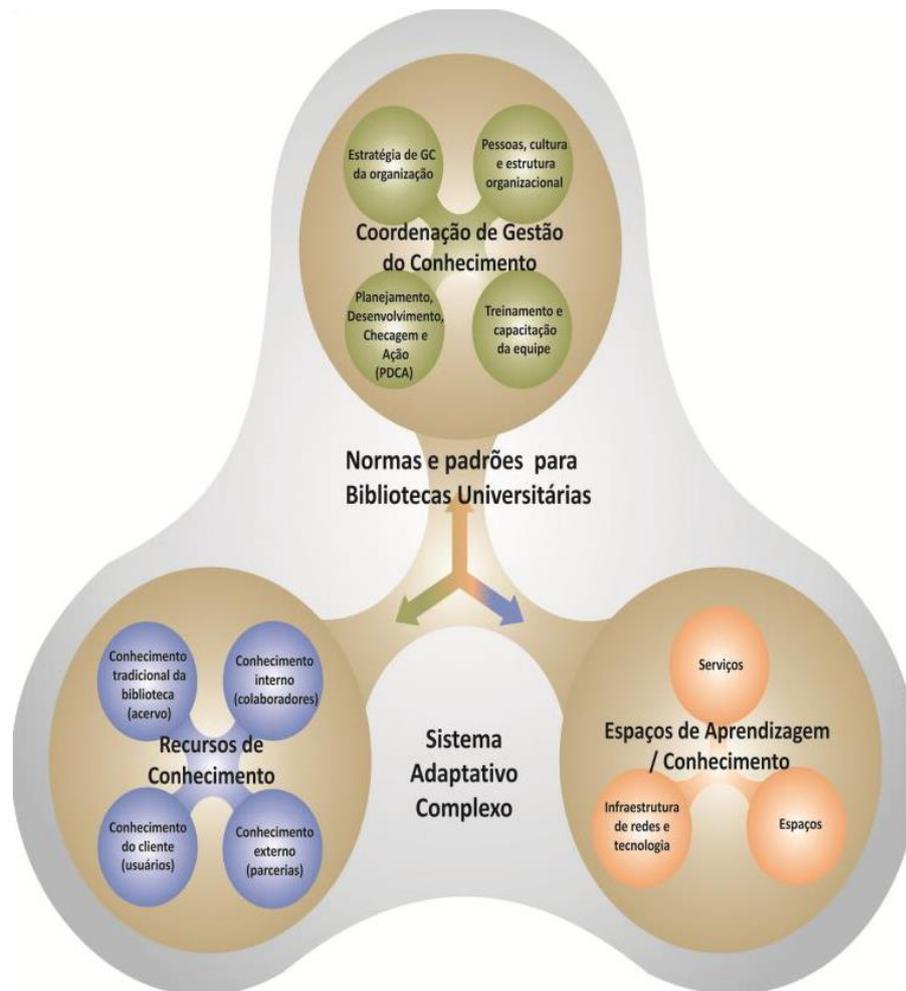
Reconhecer os agentes, espaços e artefatos das bibliotecas, bem como as práticas de GC existentes e as oportunidades e desafios é essencial. Contudo, o progresso da GC se dá por meio de uma política que seja compreendida pelas pessoas (MAVODZA; NGULUBE, 2011a). A adoção de uma estratégia bem definida é crucial para que as bibliotecas saltem do gerenciamento de informações para o gerenciamento de conhecimento (CASTRO, 2005).

Os modelos surgem no sentido de estruturar e apoiar as estratégias de GC. Segundo Duarte, Paiva e Silva (2007), os modelos de GC promovem a eficácia organizacional, ao apoiarem o gerenciamento de informações e conhecimentos na adoção de mudanças que geram inovações em produtos e serviços. Em pesquisa realizada por Di Domenico *et al.* (2020) foram identificados modelos de Gestão do Conhecimento em bibliotecas e descritas suas dimensões e abrangência. Citaram-se os modelos: Modelo teórico de Gestão do Conhecimento Científico (GCC) (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007), Sistema de Gestão do Conhecimento Baseado na Web (WBKMS) (RAH; GUL; WANI, 2009), Ciclo de GC (AGARWAL; ISLAM, 2014), Modelo de GC para Universidade de Dahka, Bangladesh (MOSTOFA; MEZBAH-UL-ISLAM, 2015), *Framework GC@BU* (BEM, 2015; BEM *et al.*, 2016) e Modelo de Aceitação Tecnológica (TAM) Enakrine e Ocholla (2017).

Sustentado por diversas abordagens reconhecidas no âmbito da GC e das Bibliotecas Universitárias, Bem (2015) desenvolveu um modelo de GC para bibliotecas, denominado *Framework GC@BU*. O objetivo do *framework* é orientar as BU quanto à implantação e sistematização da GC. O modelo foi

validado por gestores de importantes Bibliotecas Universitárias brasileiras e sua versão final é representada na Figura 1.

Figura 1 - Framework de GC para Bibliotecas Universitárias



Fonte: Bem (2015)

A construção do *framework* tem por base a visão dos SAC, sendo apoiado pelo sistema de diagnóstico de GC de Castro (2005) e pelo ciclo de Dakir (2005; 2011), em consonância com as Normas para Bibliotecas Universitárias da *Association of College and Research Libraries* (ACRL, 2011). O modelo apresenta três módulos, constituídos por elementos, e que interagem entre si:

- 1 – Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento: estratégia de GC da organização; planejamento, desenvolvimento, checagem e ação (PDCA); pessoas, cultura e estrutura organizacional; treinamento e capacitação da equipe. As

abordagens teóricas para este módulo foram as de Axelrod e Cohen (1999), Castro (2005), Pacheco *et al.* (2009), Porumbeanu (2009), Shuhuai *et al.* (2009) e ACRL (2011).

- 2 – Módulo Recursos de Conhecimento: conhecimento tradicional da biblioteca (acervo); conhecimento interno (colaboradores); conhecimento do cliente (usuários); conhecimento externo (parcerias). Os pressupostos teóricos para construção deste módulo foram Castro (2005), Dong (2008), Merrick (2009), Porumbeanu (2009), Corral e Sriborisutsakul (2010), ACRL (2011), Brasil (2012) e Daneshgar e Parirokh (2012).
- 3 – Módulo Espaços de Conhecimento/Aprendizagem: serviços; espaços; infraestrutura de redes e tecnologias. Para a elaboração deste módulo, foram utilizadas as abordagens de Castro (2005), Shuhuai *et al.* (2009) e ACRL (2011).

O módulo “Coordenação de Gestão do Conhecimento” sustenta os demais módulos. Para sua implementação, a autora recomenda que exista uma coordenação, que pode ser representada por uma pessoa, um setor ou uma comissão (BEM, 2015). Desde 2015, a BU da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) passou a implementar o *Framework* GC@BU por meio de uma comissão².

Estudos posteriores, como os de Bem *et al.* (2016), Rossi *et al.* (2017a) e Rossi *et al.* (2017b), evidenciam a evolução da implementação do *framework* na BU da UFSC. Esses estudos se utilizaram das planilhas de critérios de verificação que acompanham módulos do *framework* e de reconhecimento da BU como um SAC, com o intuito de promover o diagnóstico da GC e a posterior implementação de ações de melhoria.

Tendo em vista que o *Framework* GC@BU é uma estrutura adaptável e que abrange a biblioteca, seus agentes e processos de forma holística, foi validado por especialistas e sua aplicação pioneira pode ser acompanhada por meio de publicações, optou-se por utilizar de sua estrutura e fundamentos para conduzir a presente pesquisa. Desta forma, os resultados da pesquisa são apresentados indicando os três módulos do *framework*.

² Os documentos e trabalhos publicados, disponibilizados pela Comissão de GC da UFSC e podem ser acessados no seguinte site: <https://gestaodoconhecimento.bu.ufsc.br/>

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem qualitativa foi escolhida para o desenvolvimento do presente estudo. Saldaña (2011) indica que a abordagem qualitativa permite ao pesquisador obter uma visão geral do campo e, na sequência, aplicar os métodos de coleta de dados. A pesquisa apresenta caráter descritivo e o método foi o estudo de caso. Os tópicos do protocolo para os estudos de caso, proposto por Yin (2001), foram incorporados na pesquisa e compreendem: visão geral do projeto, procedimentos de campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso.

O reconhecimento inicial sobre o tema GC se deu a partir de autores seminais. Para a investigação da GC no contexto de bibliotecas, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, que evidenciou a importância de formalizar a GC nas bibliotecas, destacando os modelos de GC como estruturas que facilitam a sua implementação (DI DOMENICO *et al.*, 2020).

A escolha do SiBI/IFSC como objeto deste estudo de caso levou em consideração o acesso facilitado, tendo em vista a atuação profissional de um dos autores em uma das bibliotecas do sistema. Os esforços do grupo de bibliotecários e de suas equipes junto às instâncias superiores do IFSC proporcionaram a institucionalização do SiBI/IFSC. A escolha se consolidou pelo entendimento que o referido sistema tem potencial para que a GC se desenvolva com robustez em suas bibliotecas.

A coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas com bibliotecários do SiBI/IFSC. Elaborou-se um roteiro de entrevistas com dez questões semiestruturadas que visavam compreender como ocorrem os processos de GC nas bibliotecas do IFSC. O *Framework GC@BU* fundamentou a construção do roteiro, incorporando as dimensões da GC, pessoas, processos e tecnologias.

Procedeu-se o envio de um *e-mail* a todos os bibliotecários do SiBI/IFSC convidando a participar voluntariamente das entrevistas. Inicialmente, dez bibliotecários demonstraram interesse em participar. Após a autorização do IFSC para o início da pesquisa, realizou-se um pré-teste com uma bibliotecária do SiBI/IFSC. Foi desenvolvida uma minicartilha contendo informações básicas sobre GC e um vídeo explicativo sobre como seriam conduzidas as entrevistas. A minicartilha e o vídeo explicativo, juntamente com o Termo de

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foram encaminhados por *e-mail* aos bibliotecários que haviam demonstrado interesse prévio.

No total, sete bibliotecárias confirmaram a participação e se efetivaram sete entrevistas individuais. Todas as participantes são do sexo feminino, cinco participantes são mestres, sendo que duas destas são doutorandas. O tempo de atuação nas bibliotecas do IFSC variou de seis a 13 anos. Na pesquisa, as bibliotecárias foram identificadas como E1 até E7 e seus respectivos câmpus, C1 até C7. As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho de 2020, pelo sistema de webconferência Google Meet e o áudio foi capturado por meio de um aplicativo de celular.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016). As transcrições foram importadas para o software ATLAS.ti *Cloud* (versão *Beta*) para a codificação e categorização e, na sequência, as análises foram exportadas para planilhas do Excel.

A análise de conteúdo compreendeu categorias e subcategorias definidas previamente, correspondendo, respectivamente, aos módulos e elementos do *Framework GC@BU*. Tendo em vista o nível de detalhamento das entrevistas, foi necessário elencar elementos de análise, os quais foram utilizados para a codificação. No *framework*, os SAC permeiam todos os módulos, portanto considerou-se que esta é uma categoria que está contida nas demais.

Ao finalizar as análises, iniciou-se a elaboração do relatório do estudo de caso. Esta etapa consistiu em apresentar os resultados considerados relevantes para atender aos objetivos da pesquisa, buscar pela triangulação por meio das informações contidas nos documentos e a aproximação à literatura. Documentos institucionais do IFSC e do SiBI/IFSC foram utilizados nesta pesquisa. Ao aproximar os resultados da literatura, sentiu-se a necessidade incorporar artigos mais recentes ao portfólio inicial, com o intuito de reconhecer tendências e perspectivas para bibliotecas e dar suporte às discussões.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa junto aos bibliotecários do SiBI/IFSC. Cabe aqui ressaltar que este estudo não trata de um diagnóstico

da GC. A intenção foi reconhecer os principais processos relacionados à GC, conforme a percepção dos entrevistados sobre o estado atual da GC nas bibliotecas do IFSC.

As primeiras seções se referem à análise das três grandes categorias, representadas pelos módulos do *Framework GC@BU*. A pesquisa documental e aproximação dos dados das entrevistas à literatura estão presentes nesta análise. Na sequência, a seção de fechamento e discussão prepara os principais resultados para compor a proposta do conjunto de práticas de GC para o SiBI/IFSC. A última seção busca finalizar a resposta ao objetivo da pesquisa, apresentando a sistematização de uma proposta de um conjunto de práticas de GC ao SiBI/IFSC.

Categoria Módulo Coordenação de GC (MCGC)

A seção que trata sobre o MCGC indica que o êxito da GC depende de seu alinhamento junto às estratégias organizacionais. É fundamental que a gestão da biblioteca atue de forma colaborativa no projeto de GC, visando promover a eficácia organizacional. O MCGC enfatiza a necessidade da existência de um coordenador, comissão ou setor engajado no projeto de GC (BEM, 2015).

O PDI, acrescido aos documentos norteadores, integra o conjunto de normativas que regem o SiBI/IFSC. Ações estratégicas relativas à GC permitiram a construção das normativas que regem o sistema de bibliotecas, com participação ativa de seus profissionais.

Identificou-se que a principal ação estratégica correlacionada à GC é o Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC, institucionalizado pela Resolução CONSUP nº 49 de 2018 (IFSC, 2018). A fala de E1 resume a relevância desse evento: “*A gente tem várias estratégias. Eu acho que a mais relevante é o fórum que é realizado anualmente e que é um momento de troca de conhecimento e de informações [...]*” (E1).

Todas as entrevistadas citaram o Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC como ação que promove o aprendizado e o compartilhamento de conhecimentos de seus profissionais. Conforme as bibliotecárias, além das capacitações, neste evento acontecem reuniões técnicas, encaminhamentos e finalização de documentos, compartilhamento de boas práticas entre as bibliotecas, palestras, oficinas, interações entre os servidores das bibliotecas e parcerias.

As reuniões regionais também foram amplamente citadas pelas entrevistadas. Somente uma das participantes não mencionou a organização do SiBI em regionais para a efetivação dessas reuniões. Duas bibliotecárias mencionaram a formação de Grupos de Trabalho (GT) como importante estratégia adotada pelo SiBI. E6 afirma: “[...] o SiBI se consolidou muito em virtude dessas estratégias e que envolvem a Gestão do Conhecimento.” (E6).

Embora esteja inserido na cultura organizacional do IFSC, os esforços para a consolidação do sistema de bibliotecas conferem ao SiBI sua própria cultura. As estratégias mencionadas pelas entrevistadas favorecem ao desenvolvimento conjunto das 23 bibliotecas e fortalecem a coesão entre seus profissionais.

Questionou-se às bibliotecárias como ocorre o compartilhamento de conhecimentos entre as bibliotecas. Foram citadas as seguintes formas de compartilhamento: e-mail institucional (E2, E3, E4, E5, E6 e E7), WhatsApp (E1, E2, E4, E5, E6 e E7), Fórum de Bibliotecas (E1, E2, E3, E5 e E6), reuniões regionais (E1, E3 e E5), internet/intranet (E6, E7), GTs (E5 e E6), telefone (E2), editais de extensão, mídias sociais e jornalismo (E1).

Khan e Ali (2019) defendem que o compartilhamento de conhecimentos deve ser amparado por diferentes tecnologias de informação e comunicação. Nota-se que, no SiBI/IFSC, as formas de compartilhamento mais citadas fazem parte do dia a dia das bibliotecas. Dentre as ferramentas formais, o e-mail institucional é amplamente utilizado. O WhatsApp é uma ferramenta informal presente na rotina das bibliotecas: “A gente tem usado muito o WhatsApp. Já era uma ferramenta importante antes do isolamento social, antes da pandemia, agora muito mais.” (E7).

O Fórum de Bibliotecas e as reuniões regionais ganharam destaque como práticas para o compartilhamento de conhecimento entre as bibliotecas. Práticas de compartilhamento de conhecimentos foram identificadas por Mavodza e Ngulube (2011b), na biblioteca de seu estudo. De acordo com os autores, essas práticas ocorriam de maneira formal e informal e incluíam sessões de *brainstorming*, relatórios, uso de *wiki*, workshops, seminários e webinars.

Novos ativos de conhecimento podem ser gerados nas bibliotecas quando os conhecimentos compartilhados são absorvidos (KHAN; ALI, 2019). A

partir das entrevistas foi possível reconhecer a efetividade do compartilhamento de conhecimento entre as bibliotecas e entre seus profissionais. As entrevistadas enfatizaram a facilidade de compartilhamento de conhecimentos no SiBI/IFSC.

A cultura que favorece ao compartilhamento de conhecimentos é essencial para a GC e para a melhoria dos processos nas bibliotecas. A partir de práticas, como o Fórum de Bibliotecas, ocorrem debates para o encaminhamento e formalização de documentos, bem como para planejamentos de atividades do sistema de bibliotecas.

Verificou-se que ainda não existe um mapeamento de processos que esteja operando de forma efetiva no SiBI/IFSC, sendo uma necessidade reconhecida pelo sistema de bibliotecas: *“A gente há algum tempo vem discutindo mapear os processos das bibliotecas, para uniformizar algumas ações.”* (E1). Segundo Bem (2015), o mapeamento dos processos-chave da biblioteca possibilita identificar, dentre outras questões, os pontos fortes e fracos, os conhecimentos e os agentes envolvidos e o grau de complexidade da operação.

Existem processos importantes nas bibliotecas, mas que dependem de outros setores para serem efetivados. Devido à complexidade e importância para a formação do acervo das bibliotecas, foi questionado às entrevistadas como ocorre o processo de compra de livros. As respostas convergiram no sentido de que há um padrão por conta da execução do processo de licitação, que segue as diretrizes para as compras públicas, estabelecidas pela Lei nº 8.666/1993. A escolha dos materiais deve observar a Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC), de forma a atender às exigências do Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2023).

Contudo, o modo de conduzir o processo de compra de livros varia entre os câmpus: *“Muitas vezes, em alguns câmpus o coordenador do curso é mais preocupado com isso, de um outro câmpus nem tanto, o setor administrativo às vezes delega à biblioteca o contato com a empresa [...]”* (E6). Ao relacionar o processo de compras à GC, fica claro que, apesar das questões previstas, cada câmpus tem uma “forma de fazer” peculiar, o que torna mais complexa a tentativa de padronização desse processo.



As entrevistadas entendem que existem processos que precisam ser aprimorados ou melhor compreendidos. Dentre os processos que as participantes acreditam que possam ter melhorias, foram citados: aquisição de materiais/livros (E1, E2, E3), desfazimento de materiais (E1, E3, E7), repositório institucional (E1, E7), acolhimento do novo servidor biblioteca (E3), catalogação (E4), divulgação dos serviços (E6).

No IFSC, os processos dizem respeito às atividades diárias executadas para o cumprimento da missão da instituição. Nesta ótica, as bibliotecas devem estar alinhadas à missão institucional a partir de suas práticas cotidianas. Ressalta-se que os princípios da GC e a inovação estão incorporados na missão do IFSC: *“Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.”* (IFSC, 2020, p. 44, grifo nosso).

Ao serem questionadas sobre o papel das bibliotecas na missão organizacional, foi unânime o entendimento sobre a biblioteca ser fundamental no suporte educacional e na formação de estudantes, que exercerão seu papel de cidadãos na sociedade. O papel da biblioteca como espaço democratizador do conhecimento ficou evidente, como na seguinte fala: *“[...] a gente sempre pode contribuir trazendo esse aluno para biblioteca, mostrando o espaço para ele, incluindo ele nesse mundo que muitas vezes não era para ele.”* (E3).

Diante das estratégias apresentadas e das ações que envolvem o fazer das bibliotecas, perante os objetivos institucionais, verificou-se que a GC está contida na dinâmica das bibliotecas do SiBI/IFSC. No entanto, não existe um programa ou projeto específico para implementação e monitoramento de ações correlacionadas à GC.

Com base no proposto por Pinheiro (2018), questionou-se às entrevistadas se consideram relevante a formação de um Grupo de Trabalho para promover a GC nas bibliotecas do SiBI. As repostas foram predominantemente favoráveis à formação de um GT específico, tendo como justificativas: tornar explícito o que já é feito em termos de GC (E1), compreender como aplicar nas rotinas de trabalho (E4), serviços de qualidade

oferecidos por todas as bibliotecas (E5), consolidação e formalização da GC no SiBI (E6), aprofundar a compreensão sobre o tema (E7).

No entanto, E2 argumenta que é essencial que exista um objetivo claro para a formação de um GT. Essa ideia vai ao encontro do que apontam Sultana e Mostofa (2018), ao afirmarem que a GC seja efetiva no incremento de oportunidades para as bibliotecas, seus objetivos devem ser substantivos e compreendidos por seus profissionais.

Categoria Módulo Recursos de Conhecimento (MRC)

O MRC trata da essência das bibliotecas que é *“prover informações e conhecimentos aos seus usuários nos mais diferentes formatos e por meio dos mais diversos serviços.”* (BEM, 2015, pp. 231-232). A pesquisa realizada com as bibliotecárias do SiBI/IFSC buscou identificar como os diferentes recursos de conhecimento (acervo, colaboradores, usuários, parcerias) podem se relacionar aos processos de GC nas bibliotecas do sistema.

O PDI (2020-2024) do IFSC indica que o acervo das bibliotecas do SiBI/IFSC deve ser constituído, no mínimo, por

Obras físicas de referência, literárias, formação geral e bibliografia presentes nos projetos pedagógicos de cursos, bem como acesso a Acervo Virtual de e-books. Deve também ter, no mínimo, os seguintes instrumentos e softwares atualizados: “Código de Catalogação Anglo-Americano - 2ª edição, Classificação Decimal de Dewey, sistemas de gerenciamento de acervo; acesso às Normas ABNT e acesso ao Portal CAPES (IFSC, 2020, p. 234).

A PDC norteia a aquisição de materiais que deverão compor o acervo das bibliotecas do SiBI/IFSC. A aquisição pode ocorrer por meio de compra, transferência entre câmpus e doação (IFSC, 2016b). O acervo físico é elementar nas bibliotecas do IFSC. A forma mais comum de aquisição de materiais para compor o acervo físico é a compra, sendo que os livros compreendem quase a totalidade do que é adquirido nesta modalidade. Apesar da relação com esta categoria, o processo de compras foi analisado na seção anterior.

A PDC do SiBI/IFSC prevê a incorporação de obras que não compõem os planos de cursos, mas que enriqueçam a coleção (IFSC, 2016b). Dentro da disponibilidade de recursos, verificou-se que há o esforço para a incorporação de materiais diversificados, observando as demandas e sugestões dos usuários:

“A gente sempre prioriza a compra das obras que eles sugerem ou que eles estejam procurando mais.” (E3). “A gente utiliza bastante o que é sugerido pelo próprio usuário.” (E5).

O acervo digital do IFSC é composto pelo Acervo Virtual de e-books, Portal de Periódicos CAPES e Normas da ABNT, juntamente com o repositório institucional. Durante as entrevistas, procurou-se reconhecer como as entrevistadas percebem a utilização das bases de dados e do Acervo Virtual. O entendimento foi de que embora sejam disponibilizadas as bases, a grande parcela dos estudantes não possui a cultura para utilização de base de dados. *“A gente tem alunos desde o integrado até o mestrado, sendo que o maior público não é o público potencial do uso de base de dados e de acervo virtual.” (E1).*

A necessidade de capacitar os estudantes para promover utilização do acervo digital foi mencionada: *“[...] a biblioteca tem que fazer essa frente e promover essa capacitação dos usuários também.” (E5).* O baixo uso do Acervo Virtual de e-books também foi atribuído aos poucos títulos em língua portuguesa disponíveis. No período das entrevistas, o SiBI/IFSC estava em fase de contratação de um novo fornecedor de e-books, conforme menciona a entrevistada: *“[...] a gente está em fase de contratação de um segundo fornecedor de e-books, para todos os livros em português, só que realmente é muito caro, muito caro.” (E7).*

O repositório institucional compõe o acervo digital e está em fase de implantação, sob responsabilidade do SiBI/IFSC. O Decreto nº 9.235/2017 determina que as instituições de educação superior no sistema federal de ensino apresentem um projeto de digitalização do acervo. No PDI está disposto que:

A digitalização do acervo acadêmico está direcionada aos documentos avulsos e dossiês/processos relativos à vida acadêmica dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância [...] (IFSC, 2020, p. 240).

Neste contexto, o conhecimento dos usuários está presente nos repositórios institucionais e na própria composição do acervo físico das bibliotecas, a partir das demandas e sugestões. Bem (2015) afirma que é papel das bibliotecas promover o desenvolvimento dos usuários e facilitar as trocas de conhecimentos. Segundo a autora, é necessário reconhecer que o

conhecimento do usuário é valioso para o progresso das bibliotecas, tanto para a atualização de conhecimentos, como para geração de novos produtos e serviços.

Xiao (2020) classifica em três tipos os conhecimentos relativos aos usuários: conhecimento sobre usuários (perfil, histórico, localização, registros de comportamentos), conhecimento desejado pelos usuários (demandas por conteúdos e serviços da biblioteca) e conhecimento dos usuários (*feedbacks* fornecidos sobre os serviços da biblioteca). As questões relativas aos usuários analisadas na presente pesquisa focaram principalmente nos estudantes.

Promover capacitações e serviços de orientação aos usuários é um compromisso das bibliotecas do SiBI/IFSC. No entanto, ainda não existe um programa de capacitação estruturado. Ademais, existe a necessidade de pensar na diversidade de públicos que as bibliotecas atendem. O fato de que o IFSC oferece cursos em diversas modalidades de ensino torna complexa a definição de um perfil de usuários das bibliotecas. E6 relata como são realizadas as capacitações aos usuários em seu câmpus: “[...] no C6, a gente faz essa capacitação na sala de aula, a gente agenda com o professor da disciplina [...], mas no dia a dia a equipe tá ali [...] sempre reforçando ali, no dia a dia do aluno que busca esse auxílio.” (E6).

Allan (2019) aponta que uma única seção de capacitação é insuficiente para que os usuários absorvam conteúdos de tarefas mais avançadas. Para Islam, Islam e Razzak (2020), é comum os novos usuários apresentarem dificuldades em assimilar os serviços oferecidos pelas bibliotecas. Os autores indicam que programas de orientação organizados regularmente pelas bibliotecas podem facilitar a comunicação destas com os usuários.

Com relação ao conhecimento dos colaboradores, é pertinente compreender que esses conhecimentos existem na forma tácita e explícita (BEM, 2015). O IFSC adotou um modelo de Gestão por Competências, que passou a ser implementado em 2017 e as competências relativas aos setores e cargos da instituição foram mapeadas. Em 2019, essas competências foram revisadas pelos respectivos setores e procedeu-se a identificação de “lacunas de competência”, para que sejam promovidas capacitações que possam minimizar essas lacunas (IFSC, 2019).

Buscou-se compreender se, além do mapeamento das competências já realizado, as entrevistadas entendem como relevante mapear os conhecimentos individuais dos servidores das bibliotecas. Todas as participantes mencionaram que há pontos positivos em realizar um mapeamento de conhecimentos dos indivíduos, como na seguinte fala: “[...] se a gente tiver um mapeamento do que a equipe está apta a fazer, nossa, é ideal.” (E4). Limitações foram apontadas por três participantes: equipe reduzida, o que inviabiliza o deslocamento para desenvolver serviços específicos em outros câmpus (E2) e desvio da função legal para o qual o servidor foi contratado (E3 e E6).

A pesquisa indicou que mesmo no grupo de bibliotecários do SiBI/IFSC, existem diferentes perfis profissionais e conhecimentos que são inerentes dos indivíduos. O conhecimento que é trivial para um indivíduo pode ter grande utilidade para outro ou em setores da organização (AGARWALL; POO, 2008). É importante salientar que o conhecimento tácito tem potencial de sustentar a vantagem competitiva desde que seja localizado e gerenciado (JAIN, 2013).

Conhecimentos externos às bibliotecas também podem ser aplicados para gerar benefícios. Além de entidades externas, alunos, professores e setores dentro da própria instituição são potenciais parceiros às bibliotecas (BEM, 2015). A partir das entrevistas, foi constatado que cada biblioteca tem um modo peculiar de lidar com parcerias, tanto externas quanto internas ao câmpus. Há o esforço para que tais parcerias aconteçam. Devido a limitações, nem todas as bibliotecas conseguem se envolver em parcerias, especialmente aquelas que possuem equipes reduzidas. As parcerias que acontecem normalmente são pontuais, para atividades específicas ou por meio de projetos de extensão, promovidos por editais do IFSC.

O Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC também é um momento no qual ocorrem parcerias: “A gente tá trazendo profissionais e convidados de fora, tanto de fora do SiBI, quanto de fora da instituição.” (E1). Diante das diversas possibilidades de parcerias, o que se percebe é a intenção de gerar reflexos positivos na entrega de serviços aos usuários.

Categoria Módulo Espaços de Aprendizagem/Conhecimento (MEA/C)

Esta categoria busca reconhecer a biblioteca e seus espaços, físico, digital e conceitual, com o intuito de desenvolver ambientes voltados à

aprendizagem e produção de conhecimentos. Essa categoria é a que mais se aproxima à teoria dos SAC, tendo em vista que especialmente pelas dinâmicas de interações entre os agentes se originam as mudanças. Conseqüentemente, surge a necessidade de adaptação de produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas (BEM, 2015).

O PDI indica a estrutura física mínima que as bibliotecas do IFSC devem possuir: ambiente para o atendimento, sala de processamento técnico, espaço para consulta à internet, espaços de estudos individuais e coletivos (IFSC, 2020). A estrutura física das bibliotecas do IFSC é heterogênea. O PDI (2020-2024) demonstra o diagnóstico da infraestrutura física das bibliotecas, que correlaciona o espaço físico dos ambientes com a capacidade de atendimento (IFSC, 2020, pp. 278-279).

As respostas convergiram no sentido de que o espaço físico das bibliotecas é muito utilizado: “[...] nós não temos espaços ociosos.” (E5). Existe a procura para utilização do espaço físico para atender às demandas referentes ao apoio ao ensino, como também existe a procura para utilização do espaço para interações. Sob a ótica dos SAC, as bibliotecas devem ser ambientes convidativos para formação de interações construtivas. E7 argumenta: “Além da obrigação dele frequentar por questão de acompanhar a aula e tudo mais é importante ter esse espaço mais de interatividade.” (E7).

Existem limitações para a utilização plena do espaço físico das bibliotecas, além do espaço físico, muitas vezes limitado, E4 menciona as limitações referente a falta de servidores e restrição de recursos. No entanto, a entrevistada complementa: “Mesmo com espaço reduzido, a gente tem as bibliotecas que têm colocado xadrez, quebra-cabeças [...]” (E4). É importante ressaltar que a utilização dos espaços das bibliotecas deve permitir que ocorram interações construtivas e compatíveis com os ambientes.

Com relação aos espaços digitais, uma das entrevistadas mencionou: “O espaço físico é muito utilizado, só que a gente pode ir além, [...] ter esse contato também em e-mail e rede social [...]” (E6). As redes sociais são frequentemente utilizadas pelos usuários e são ambientes onde as interações ocorrem naturalmente (BEM; FELÍCIO; ROSSI, 2017).

Nos espaços físicos também acontecem a maior parte dos serviços oferecidos pelas bibliotecas do SiBI/IFSC. De acordo com Bem (2015), os

serviços devem ser amparados por uma série de recursos que favoreçam o desenvolvimento dos espaços, sendo fundamental que a equipe esteja qualificada para atender as demandas dos usuários.

Xiao (2020) utiliza duas classificações para os serviços tradicionais das bibliotecas. A primeira se refere aos “serviços técnicos”: catalogação, aquisição de recursos e preservação. A segunda classificação trata dos “serviços aos usuários”: circulação de materiais, leitura, referência e recuperação de informações. O PDI (2020-2024) apresenta os serviços essenciais oferecidos pelas bibliotecas do SiBI/IFSC:

Empréstimo domiciliar, renovação de empréstimo, reserva de materiais, consulta local e *on-line* ao acervo, acesso à internet para pesquisa acadêmica, levantamento bibliográfico, serviço de referência, orientação para normalização de trabalhos acadêmicos, visitas orientadas, lista de novas aquisições, elaboração de fichas catalográficas institucionais e capacitação de usuário. (IFSC, 2020, pp. 226-227).

A partir das entrevistas ficou claro o papel das bibliotecas do IFSC no apoio ao ensino e à pesquisa, indo ao encontro da consecução da missão da instituição: “[...] o SiBI tem papel fundamental que é na complementação ensino.” (E5). “[...] e não só para o aluno, mas no dia a dia da instituição, dar esse suporte para o docente [...]” (E6). “[...] tenho colegas que têm um trabalho excelente com isso, eles fazem toda a capacitação para escrever um TCC.” (E4).

Ações que incluem atividades culturais e de lazer também são uma preocupação das bibliotecas, mas devido às limitações, verificou-se que nem sempre é possível que as bibliotecas se engajem nessas atividades. Essa questão vai ao encontro do que mencionam Islam, Islam e Razzak (2020). Os autores esclarecerem que a prestação de serviços pode ser complicada, pois os bibliotecários estão envolvidos em uma grande quantidade de funções nos bastidores.

Os recursos de tecnologia e a infraestrutura tecnológica dos câmpus e do próprio IFSC impactam as bibliotecas. A comunicação e as tramitações formais entre as bibliotecas e os demais setores nos câmpus ocorrem por meio da intranet do IFSC e seus sistemas integrados, como o SIGAA³.

³ Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

Para esta pesquisa, questionou-se às entrevistadas como avaliavam a infraestrutura tecnológica do SiBI/IFSC. Constatou-se que não há o emprego de tecnologias de ponta, mas que muito já foi alcançado:

A maioria das bibliotecas do SiBI possui sistema de segurança, por exemplo, não são todas as bibliotecas que conseguem ter [...] a gente tem um software de gerenciamento hoje, o SophiA, é um dos melhores do Brasil, então só aí, a gente consegue ver uma ótima estrutura enquanto bibliotecas. (E7).

Os serviços referentes às bases de dados foram mencionados na seção que trata sobre os recursos de conhecimento. Uma das entrevistadas salienta a possibilidade de utilizar recursos tecnológicos externos para enriquecer os serviços oferecidos pelas bibliotecas: “A base More⁴, que é da UFSC, ajuda bastante na construção das referências, das citações [...]” (E6).

As tecnologias da informação e comunicação (TIC) aumentam a dinâmica das bibliotecas (ISLAM; ISLAM; RAZZAK, 2020), possibilitando a utilização de informações atualizadas e seu o eficiente compartilhamento, bem como favorece à transparência dos processos (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016). Além de facilitadoras na prestação de serviços aos usuários, no apoio à pesquisa e aos processos de ensino/aprendizagem, as TIC permitem a filtragem de conhecimentos antigos e a geração de novos conhecimentos (ENAKRIRE; OCHOLLA, 2017).

Fechamento e discussão das Categorias de Análise

A Resolução CONSUP nº 49 de 2018 foi um marco importante para a consolidação do SiBI/IFSC a nível institucional. Na **Categoria MCGC**, o Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC foi destaque por ser um evento que age estrategicamente em várias frentes nas bibliotecas. O Fórum e as reuniões regionais evidenciam que as decisões são construídas democraticamente.

A consolidação do SiBI/IFSC e sua forma de gestão promoveram o desenvolvimento de uma cultura voltada ao compartilhamento de conhecimentos e à comunicação facilitada. O uso do e-mail e do WhatsApp torna a comunicação dinâmica e favorece à resolução de questões rotineiras. Verma e Chakraborty (2018) mencionam que cada organização deve buscar reconhecer a melhor forma de empregar as tecnologias para o gerenciamento de conhecimento.

⁴ Mecanismo *On-line* para Referências, recuperado de <http://www.more.ufsc.br/>

Embora o *e-mail* e o WhatsApp tenham sido meios de comunicação imprescindíveis para o SiBI/IFSC, é preciso considerar a eficiência dessas ferramentas no processo de recuperação de informações. Para Verma e Chakraborty (2018), a eficiente recuperação de informações permite aprender com erros do passado e evitar o retrabalho.

O uso da intranet no SiBI/IFSC foi mencionado por duas entrevistadas, entretanto não ficou evidente se existe uma forma de centralização das informações além do *e-mail*. De forma semelhante, Mavodza e Ngulube (2011a) e Sirorei e Fomabad (2019) apontaram em seus estudos que não havia uma localização central para acessar os conhecimentos nas bibliotecas pesquisadas.

Explicitar o conhecimento tácito para que esse conhecimento seja disponibilizado às pessoas é uma das premissas da GC, conforme defendido por Nonaka e Takeuchi (1997). Constatou-se que o SiBI/IFSC possui processos e procedimentos que podem ser aprimorados e isso é constante em qualquer sistema de bibliotecas. Apesar da tentativa de manter um padrão, existem atividades que devem ser pensadas de acordo com as particularidades de cada biblioteca e dos câmpus onde estão inseridas.

No SiBI/IFSC, não existe uma estratégia de GC formalizada, o que não significa a falta de comprometimento das bibliotecas com os preceitos da GC, tendo em vista as estratégias mencionadas. Sendo a GC um conceito centrado nas pessoas (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010), o comprometimento destas em um projeto de GC é fundamental. Percebeu-se, a partir das entrevistas, que há potencial para que estas discussões progridam no SiBI/IFSC.

A **Categoria MRC** aponta o acervo como elementar para o desenvolvimento das funções das bibliotecas. Nas bibliotecas do SiBI/IFSC, o acervo físico é fundamental. Existe a possibilidade de elaborar estratégias para ampliar a utilização das bases de dados e acervo virtual, especialmente por parte dos estudantes. Ao mesmo tempo, a contratação de um novo fornecedor de e-books, oferecendo a coleção totalmente em língua portuguesa, demonstra a preocupação com o investimento em recursos digitais, com conteúdos voltados aos diferentes perfis de usuários.

As bibliotecas devem se preocupar em formar coleções digitais enriquecidas (ISLAM; ISLAM; RAZZAK, 2020) e os repositórios institucionais compõem esse processo. Para Jankowska, Smith e Buehler (2014), os investimentos em pesquisa acadêmica transparecem nos repositórios institucionais. Segundo Mavodza e Ngulube (2011a), os repositórios são ferramentas que podem ser utilizadas para capturar ativos de conhecimento. O SiBI/IFSC está a frente do projeto de implementação do repositório institucional do IFSC. Formar um repositório consistente é uma oportunidade para as bibliotecas firmarem sua relevância na instituição.

Tornou-se imprescindível às bibliotecas disponibilizarem os conhecimentos que os usuários necessitam, por meio de recursos e serviços em formatos eletrônicos, tendo em vista o risco iminente de deixarem de ser a principal provedora de informações acadêmicas (TOWNLEY, 2001). É necessário que as bibliotecas se reinventem, entretanto, além da disponibilidade de recursos nas bibliotecas, é fundamental capacitar os usuários para sua efetiva utilização.

No SiBI/IFSC, verificou-se que uma das grandes limitações para que ações nas bibliotecas se tornem mais consistentes é a questão da equipe reduzida. Utilizar recursos que instituições externas disponibilizam por meio de acesso aberto pode ser uma alternativa para contornar essas limitações, observando também o perfil dos usuários. A fala de E6, ao mencionar a utilização da ferramenta More, é um exemplo de emprego de um recurso de instituição externa, mas que pode ser apresentado para os estudantes dos diversos níveis de formação.

A formação de parcerias também pode ser empregada de forma a otimizar ações das bibliotecas. Embora nas bibliotecas do SiBI/IFSC não seja unânime a formação de parcerias, nota-se que existem esforços neste sentido. Kolonari e Fassoulis (2017) revelaram que 73% dos participantes de sua pesquisa acreditam ser importante para as bibliotecas acessar recursos de conhecimento externos por meio de parcerias.

O MRC também aborda sobre o conhecimento dos colaboradores. Sirorei e Fombad (2019), dentre outras práticas, recomendam que o mapeamento de conhecimento dos colaboradores seja desenvolvido a partir de uma estratégia formalizada. O mapeamento das competências promovido

pelo IFSC foi um grande passo para que lacunas de conhecimento sejam trabalhadas. O mapeamento para o reconhecimento de conhecimento dos servidores das bibliotecas ainda não é realizado no SiBI/IFSC. Apesar das limitações, um mapeamento neste sentido poderia otimizar a aplicação de conhecimentos dos servidores das bibliotecas.

A **Categoria MEA/C** retrata a biblioteca como um ambiente físico, digital ou conceitual, onde acontecem as interações, os serviços e utilização de recursos das bibliotecas. Para esta pesquisa buscou-se reconhecer a atuação das bibliotecas para além dos serviços tradicionais. Segundo Ugwu e Onyanha (2019), os processos de GC devem ser acrescidos nas bibliotecas com intuito de complementar seus serviços e operações.

A atuação das bibliotecas no apoio ao ensino, pesquisa e extensão foram declaradas nas entrevistas junto às bibliotecárias do SiBI/IFSC. A atuação nessas frentes vai reforça o papel que os Institutos Federais têm de promover a inclusão e o desenvolvimento cultural e educacional da sociedade, o que também vai ao encontro da missão do IFSC.

O MEEA/C evidencia a necessidade de visualizar as bibliotecas como um SAC. As demandas dos usuários exigem que os serviços sejam reinventados e os espaços repensados para dar suporte aos serviços e interações. A pesquisa revelou que os espaços das bibliotecas são heterogêneos entre os respectivos câmpus do IFSC e os ambientes estão organizados em torno do acervo físico. Ao mesmo tempo, constatou-se que, dentro do possível, as bibliotecas procuram oferecer espaços e atividades mais interativos.

Os espaços das bibliotecas devem proporcionar o desenvolvimento de trabalhos interativos e colaborativos, acrescidos de tecnologias que possam dar suporte a um ambiente de aprendizado (MOSTOFA; MEZBAH-UL-ISLAM, 2015). Bem (2015) defende que as bibliotecas são formadas por ambientes físicos, digitais e conceituais. O momento de afastamento social em virtude da pandemia de Covid-19 tornou ainda mais evidente a necessidade de pensar na biblioteca além de um ambiente físico.

A partir das entrevistas, não ficou claro se ocorre a utilização de redes sociais nas bibliotecas do IFSC. Essa questão pode se dar por conta da política de comunicação do IFSC, que limita a criação de redes sociais. Essa limitação preza pelo uso racional dos meios de comunicação (IFSC, 2013). O emprego

de redes sociais na prestação de serviços nas bibliotecas é uma das recomendações do estudo de Ugwu e Ezema (2018). É possível criar ambientes de aprendizado colaborativo e intensificar o uso das bibliotecas por meio das ferramentas de comunicação disponibilizadas na internet (MAVODZA; NGULUBE, 2011a).

Uma infraestrutura tecnológica consistente e o uso de tecnologias emergentes impulsionam as atividades de GC (ISLAM; ISLAM; RAZZAK, 2020). Os sistemas de gerenciamento, embora não sejam ferramentas específicas de GC, podem ter um grande potencial para este fim. O software de gerenciamento SophiA é amplamente aceito pelos bibliotecários do IFSC por atender às demandas das bibliotecas, além de atender aos usuários por meio da ferramenta vinculada, Sophia Web. Tonding e Vanz (2018) apontam os sistemas de gerenciamento SophiA Biblioteca (Prima), o *Aleph* (Ex Libris/ProQuest) e o *Pergamum* (Pontifícia Universidade Católica do Paraná) como os mais difundidos entre as universidades brasileiras. Em função do grau de suas funcionalidades, os autores consideram os sistemas citados como de quarta geração, sendo a primeira geração a de menor e a quarta a de maior tecnologia.

Constatou-se que há espaço para aprimorar o uso para todas as funcionalidades do software SophiA nas bibliotecas do SiBI/IFSC. Os relatórios gerenciais extraídos pelas equipes de bibliotecas a partir do sistema de gerenciamento podem ser trabalhados em função da GC, por exemplo: dados do acervo, número de acesso a títulos consultados pelo SophiA Web, termos pesquisados no Sophia Web, dados de uso diário/mensal/anual do acervo. A ferramenta SophiA Web é acessível aos usuários para consultas, reservas e renovações *on-line*. Apesar de não estar aplicada uma ferramenta de Inteligência Artificial, a consulta ao acervo possibilita ao usuário utilizar filtros que direcionem sua busca, bem como é possível recuperar o histórico de obras já consultadas via empréstimo presencial.

PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE PRÁTICAS DE GC PARA O SIBI/IFSC

Todas as entrevistadas demonstraram interesse sobre o tema deste estudo, o que era esperado, por se tratar de uma pesquisa voluntária e o único requisito era ser bibliotecário atuante nas bibliotecas do SiBI/IFSC. Como verificado na literatura, a GC é um processo dependente das pessoas. Para

que uma proposta neste sentido se desenvolva é imprescindível o interesse e disponibilidade dos profissionais, que possibilitem tornar as reflexões consistentes e aplicáveis.

Buscou-se averiguar se proposta de Pinheiro (2018), referente à criação de um grupo de trabalho para promover as discussões relacionadas à GC, seria plausível nas bibliotecas do IFSC. Essa questão vai ao encontro do que indica Bem (2015) sobre a necessidade de existir uma coordenação de GC. As respostas foram amplamente favoráveis entre as entrevistadas.

A partir dos resultados da pesquisa, propõe-se formar de Grupo de Trabalho, composto por servidores vinculados ao SiBI/IFSC, independentemente do cargo, a fim de aprofundar as discussões sobre GC e sua aplicabilidade nas bibliotecas do sistema. A formação de um GT deve partir de objetivos claros. Os resultados da pesquisa permitiram elencar um conjunto de práticas de GC ao SiBI/IFSC. Os tópicos seguintes se referem às práticas sugeridas, considerando a análise das categorias, formadas pelos módulos do *Framework GC@BU*.

MCGC – Fortalecer as práticas de GC existentes e formalizar as que ainda não foram (PINHEIRO, 2018); centralizar as informações e documentos já consolidados relativos ao SiBI/IFSC em espaço da intranet, além da utilização do e-mail institucional; mapear os processos do SiBI/IFSC e identificar aqueles que demandam por maior urgência para a realização do mapeamento, como os demonstrados neste estudo (Repositório Institucional e aquisição/desfazimento de materiais); divulgar amplamente os avanços conquistados por meio do Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC.

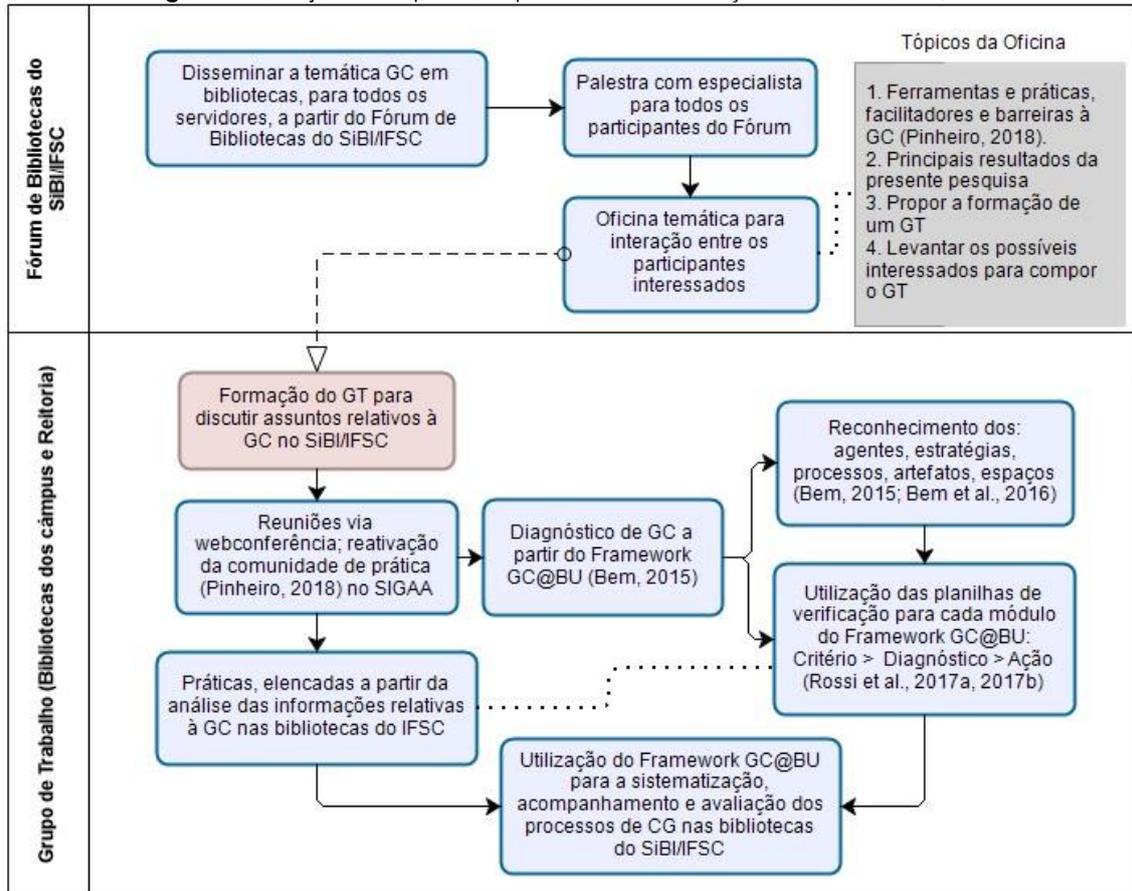
MRC – Estruturar as capacitações aos usuários, utilizando ferramentas internas ou externas, adaptando para a realidade do IFSC; identificar potencialidades individuais dos colaboradores que possam trazer benefícios nos processos e serviços, para o sistema ou para a própria biblioteca do câmpus.

MEA/C – Buscar parcerias para reconhecer as possibilidades de desenvolvimento tecnológico; fazer estudo sobre a utilização dos espaços (físico, digital e conceitual) considerando as interações entre os agentes, com perspectivas para o futuro.

Para que a proposta de formação de um GT seja compreendida pelos servidores é importante que as ações sejam sistematizadas. Como primeira ação, propõe-se que o tema GC seja retomado a partir do Fórum de Bibliotecas do SiBI/IFSC, com a apresentação de uma palestra com especialista. Na sequência, a oferta de uma oficina temática pode auxiliar no reconhecimento dos servidores interessados e possíveis integrantes para compor o GT.

A segunda ação consiste na criação e operacionalização do GT. Esta etapa seria conduzida nas bibliotecas dos respectivos câmpus do IFSC. As atividades do GT seriam iniciadas a partir de uma reunião via webconferência com os servidores interessados. A recomendação é reativar a comunidade de prática desenvolvida por Pinheiro (2018), no ambiente virtual do SIGAA, para que ocorram interações colaborativas a partir dos tópicos abordados.

O *Framework GC@BU* pode dar o suporte para a condução do GT e posterior avaliação dos processos. Além das reflexões sobre o conjunto de práticas apresentado, sugere-se utilizar as planilhas de verificação do *framework* para o diagnóstico de GC no SiBI/IFSC, como trabalhado nos estudos de Rossi *et al.* (2017a; 2017b). O diagnóstico deve incluir o reconhecimento dos agentes, processos, artefatos e espaços das bibliotecas. A Figura 2 ilustra a sistematização do conjunto de práticas de GC para as bibliotecas do SiBI/IFSC.

Figura 2 - Conjunto de práticas para a sistematização da GC no SiBI/IFSC


Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

A formação de um GT que atue de forma colaborativa, com o amparo de uma comunidade de prática e sistematizado pelo *Framework GC@BU* tem o potencial de ampliar a consciência e favorecer a consistência das ações de GC do SiBI/IFSC. É essencial reconhecer as variáveis existentes e que as pessoas interessadas possam se envolver em um projeto desta dimensão. A implementação da GC não é algo que acontece rapidamente. Uma proposta ideal consideraria a institucionalização da GC nas bibliotecas do SiBI/IFSC e a formação de uma comissão permanente.

Embora os resultados da pesquisa sejam inerentes às bibliotecas do IFSC, entende-se que as Bibliotecas Universitárias possam utilizar os procedimentos metodológicos apresentados para construir um conjunto de práticas para a sistematização da GC. Como apresentado, é primordial disseminar a temática para que as pessoas se engajem na construção e evolução da GC. Entender as bibliotecas com um SAC, bem como as interações entre seus agentes, processos, artefatos e espaços é aplicável em qualquer realidade. O contexto mutável em que as bibliotecas estão inseridas

exige a constante atenção para acompanhar as demandas por inovação, com perspectivas para o futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O SiBI/IFSC está inserido em um contexto institucional de grande complexidade, mas também se vê diante de sua própria complexidade e enfrenta desafios inerentes às bibliotecas. A GC pode ser aplicada nas bibliotecas superarem seus desafios. No entanto, a literatura abordada identifica a necessidade de implementação de uma estratégia clara e compreensível às pessoas e segundo Jain (2013), essa estratégia deve observar as necessidades e desafios organizacionais.

Os resultados da pesquisa tratados por meio de categorias de análise, correspondentes aos módulos do *Framework GC@BU*, capturaram a visão das entrevistadas quanto ao estado atual dos processos relacionados à GC no SiBI/IFSC. Ao final, procurou-se buscar como as bibliotecas do IFSC poderiam estar sistematizadas para que a GC gere resultados mais efetivos.

Embora o SiBI/IFSC não tenha uma estratégia específica para a GC, o MCGC identificou que a GC está incorporada em processos e práticas nessas bibliotecas. Os resultados indicam que existem processos que podem ser aprimorados, o que é presente em qualquer tipo de organização. Todavia, muito já foi conquistado e as entrevistadas mostraram-se receptivas quanto ao entendimento de que a GC pode provocar melhorias no fazer das bibliotecas.

O MRC identificou que o acervo físico é elementar nas bibliotecas do SiBI/IFSC. Os SAC evidenciam a necessidade de fazer proveito dos recursos tradicionais disponíveis e incorporar novidades. A adoção de recursos de conhecimento que sejam disponibilizados digitalmente é imprescindível para a sobrevivência das bibliotecas. Verificou-se os esforços do sistema de bibliotecas quanto a contratação de um novo fornecedor de e-books e a implementação do repositório institucional. Assim como no estudo de Pinheiro (2018), as questões que envolvem equipe reduzida e limitação de recursos financeiros foram identificados neste estudo. A GC traz meios que possibilitam a otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis nas bibliotecas, para atender e antecipar as necessidades dos usuários e as suas próprias.

Os SAC estão fortemente correlacionados ao MEA/C, pois nos espaços (físicos, digital ou conceitual) ocorrem as interações e a prestação de serviços das bibliotecas. No SiBI/IFSC, a maioria dos serviços está atrelada aos espaços físicos, os quais são amplamente utilizados. Existe espaço para o aprimoramento dos espaços digitais dessas bibliotecas, de forma a gerar maior autonomia na prestação de serviços e aproximação aos usuários. O desenvolvimento de espaços digitais para oferecer os recursos e serviços que os usuários necessitam não é apenas uma tendência, mas uma realidade. Isso ficou visível na época em que a pesquisa foi conduzida. Os protocolos sanitários adotados para o enfrentamento da Covid-19 restringiram amplamente os serviços das bibliotecas. Apesar deste não ter sido o foco da pesquisa, a visão dos SAC pareceu ser ainda mais pertinente, em um cenário em que as bibliotecas foram obrigadas a se reinventar.

A proposta de Pinheiro (2018) que trata sobre a criação de um GT para discutir os assuntos relativos à GC no SiBI/IFSC foi testada nesta pesquisa. Essa proposição foi bem aceita pelas entrevistadas. Neste sentido, buscou-se apresentar uma proposta de sistematização para promover a evolução da GC e torná-la visível aos profissionais atuantes nas bibliotecas do IFSC. O *Framework GC@BU* é uma ferramenta que pode ser adotada para nortear a implementação e avaliação das ações de GC no sistema de bibliotecas. Demais Bibliotecas Universitárias podem utilizar a metodologia apresentada para sistematizar um conjunto de práticas condizentes com suas realidades e um contexto em constante mutação.

Quanto às limitações da pesquisa, é preciso esclarecer que os resultados não podem ser generalizados para as 23 bibliotecas do SiBI/IFSC, tendo em vista que correspondem à visão de apenas sete bibliotecárias entrevistadas. Para tanto, seria necessário efetivar o diagnóstico da GC, conforme mencionado neste estudo. De todo modo, se identifica o potencial que o SiBI/IFSC tem para levar adiante essas discussões. Para estudos futuros, sugere-se incorporar a GC a trabalhos que vislumbram ao desenvolvimento de bibliotecas inteligentes e as possibilidades referentes ao uso de tecnologias emergentes. A adoção de ferramentas de Inteligência Artificial em acervos virtuais e em ferramentas voltadas ao gerenciamento da biblioteca, adoção de terminais de autoatendimento, criação de *Makerspace* na biblioteca são

exemplos de inserção tecnológica que podem ser empregadas de forma a aprimorar seus processos e potencializar as entregas aos usuários.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, N. K.; ISLAM, M. A. Knowledge management implementation in a library: Mapping tools and technologies to phases of the KM cycle. **VINE**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 322–344, ago. 2014.

AGARWAL, N. K.; POO, D. C. C. Capturing tacit knowledge across different domains: Knowledge Community (K-Comm). **International Journal of Business Information Systems**, [s.l.], v. 3, n. 6, p. 668–685, 2008.

ALLAN, C. Sharing is caring: Using knowledge management to enhance subject librarian-student contact. **Journal of Business & Finance Librarianship**, [s.l.], v. 24, n. 3–4, p. 123–130, out. 2019.

AMARAL, V. A.; JULIANI, J. P.; BETTIO, R. W. Internet das coisas aplicada no ambiente das bibliotecas: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, p. 80-101, dez. 2020.

BALAGUÉ, N.; DÜREN, P.; SAARTI, J. Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. **Library Management**, [s.l.], v. 37, n. 4/5, p. 182–194, jun. 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. (3ª reimp.).

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

BEM, R. M. de *et al.* Reconhecimento da biblioteca universitária como um sistema adaptativo complexo: aplicação do *framework gc@bu* na Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília (DF), v. 9, n. 1, p. 87-107, 2016.

BEM, R. M. DE; FELICIO, J. C.; ROSSI, T. Interação entre os agentes da biblioteca universitária da ufsc: aplicação do *framework gc@bu*. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, Brasília (DF), v. 12, n. 2, 19 out. 2017.

BOOKER, L. D.; DETLOR, B.; SERENKO, A. Factors affecting the adoption of online library resources by business students. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, [s.l.], v. 63, n. 12, p. 2503-2520, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 17 fev. 2023.



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

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington, MA: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual** (4. ed). Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DI DOMENICO, Q. *et al.* Gestão do conhecimento em bibliotecas sob a perspectiva da abordagem qualitativa: uma revisão sistemática. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 203-222, 25 ago. 2020.

DUARTE, E. N.; PAIVA, S. B.; SILVA, A. K. A. da. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos BAD**, [s.l.], [s.n.], n. 2, p. 69-81, 2007.

ENAKRIRE, R. T.; OCHOLLA, D. N. Information and communication technologies for knowledge management in academic libraries in Nigeria and South Africa. **SA Journal of Information Management**, [s.l.], v. 19, n. 1, maio 2017.

HUSAIN, S.; NAZIM, M. Concepts of Knowledge Management among Library & Information Science Professionals. **International Journal of Information Dissemination and Technology**, [s.l.], v. 3, n. 4, 264-269, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Manual de redação**. 2016a. Disponível em: https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/IFSC_manual_redacao_maio_2016.pdf. Acesso em: 07 abr. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2020-2024**. 2020. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi>. Acesso em: 12 out. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Política de comunicação do IFSC**. 2013. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf/ddcaef66-c754-4654-9d91-c6032ed76b78. Acesso em: 17 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Resolução CEPE nº 57, de 10 de outubro de 2016**: Aprova a Política de Desenvolvimento de Coleções do Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC (SiBI/IFSC). 2016b. [Intranet].

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Resolução CONSUP nº 49, de 26 de novembro de 2018**: Institui o Sistema de Bibliotecas Integradas do IFSC (SiBI/IFSC). 2018. [Intranet].

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA [IFSC]. **Saiba mais sobre o mapeamento de competências no IFSC**. 2019. [Intranet].

ISLAM, M. A.; AGARWAL, N. K. K.; IKEDA, M. Knowledge management for service innovation in academic libraries: a qualitative study. **Library Management**, [s.l.], v. 36, n. 1/2, p. 40–57, jan. 2015.

ISLAM, M. N.; ISLAM, M. S.; RAZZAK, A. Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. **IFLA Journal**, [s.l.], v. 46 n.1, 34–51, 2020.

JAIN, P. Knowledge management in academic libraries and information centres: a case of University Libraries. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v. 12 n. 4, 2013.

JANKOWSKA, M. A.; SMITH, B. J.; BUEHLER, M. A. Engagement of Academic Libraries and Information Science Schools in Creating Curriculum for Sustainability: An Exploratory Study. **The Journal of Academic Librarianship**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 45–54, jan. 2014.

KHAN, D.; ALI, N. Knowledge Sharing Concept, Attitude and Influencing Factors: A Case with Indian Academic Librarians. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s.l.], v. 18, n. 03, p. 1950034, set. 2019.

KOLONIARI, M.; FASSOULIS, K. Knowledge Management Perceptions in Academic Libraries. **The Journal of Academic Librarianship**, [s.l.], v. 43, n. 2, p. 135–142, mar. 2017.

MAVODZA, J.; NGULUBE, P. Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. **South African Journal of Libraries and Information Science**, [s.l.], v. 77, n. 1, 15-25, jan. 2011a.

MAVODZA, J.; NGULUBE, P. The use of technology-based mechanisms and knowledge management techniques in library practices in an academic environment: a case study. **Unisa Press**, [s.l.], v. 29, n. 2, 95-116, 2011b.

MOHAJAN, H. K. The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 12-33, 2017.

MOSTOFA, SK. M.; MEZBAH-UL-ISLAM, M. Challenges and Opportunities of Knowledge Management in University Library: A Case Study of Dhaka University Library in Bangladesh. **Journal of Information Science Theory and Practice**, [s.l.], v. 3, n. 4, p. 49–61, 30 dez. 2015.

NAIR, B. V.; MUNUSAMI, C. Knowledge management practices: An exploratory study at the Malaysian higher education institutions. **Journal of Research in Innovative Teaching & Learning**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 174–190, jun. 2019.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação (11. ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINHEIRO, M. **Práticas de gestão do conhecimento nas bibliotecas integradas de uma organização intensiva em conhecimento**. 2018. Dissertação (Mestrado Tecnologias da Informação e Comunicação). Universidade Federal de Santa Catarina, Araranguá (SC,) 2018.

ROSSI, T *et al.* Pessoas, cultura e estrutura organizacional: aplicação do *framework gc@bu* na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, v. 27, n. 1, 69-79, 2017a.

ROSSI, T *et al.* A gestão do conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: Estratégia, treinamento e planejamento. **Informação e Informação**, Londrina, v. 22, n. 3, 535-555, 2017b.

SALDAÑA, J. **Fundamentals of qualitative research**. New York: Oxford University Press, 2011.

SARRAFZADEH, M.; MARTIN, B.; HAZERI, A. Knowledge management and its potential applicability for libraries. **Library Management**, [s.l.], v. 31, n. 3, p. 198–212, fev. 2010.

SIROREI, E. C.; FOMBAD, M. C. Knowledge management processes at St Paul's University Library in Kenya. **SA Journal of Information Management**, [s.l.], v. 21, n. 1, jan. 2019.

SULTANA, N.; MOSTOFA, S. M. Knowledge Management Initiative: A Case Study of the National Library of Bangladesh. **Journal of Information Science Theory and Practice**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 6–17, 30 mar. 2018.

TONDING, F. J.; VANZ, S. A. de S. Plataformas de Serviços de Bibliotecas: a evolução dos sistemas para gerenciamento de bibliotecas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 73-96, dez. 2018.

TOWNLEY, C. T. Knowledge Management and Academic Libraries. **College and Research Libraries**, [s.l.], v. 62, n. 1, p. 44-55, 2001.

UGWU, C. I.; EKERE, J. N. The role of knowledge management in providing innovative services in university libraries in Nigeria: A structural equation modeling approach. **Global Knowledge, Memory and Communication**, [s.l.], v. 67, n. 6/7, p. 350–376, set. 2018.

UGWU, C. I.; EKERE, J. N. Knowledge management for improving services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s.l.], v. 51, n. 2, p. 356–369, jun. 2019.

UGWU, C. I.; EZEMA, I. J. Planning for knowledge management implementation in academic libraries: Empirical evidence from federal university libraries in Nigeria. **Journal of Information and Knowledge Management**, [s.l.], v. 17, n. 4, 1-28, 2018.

UGWU, C. I.; OKORE, A. M. Transformational and transactional leadership influence on knowledge management activities of librarians in university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s.l.], v. 52, n. 3, p. 864–879, set. 2020.

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

VERMA, M. K.; CHAKRABORTY, N. Knowledge management practices at Indian Institutes of Management (IIMs) library: a survey. **Library Philosophy and Practice** (e-journal), 2018. Disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>. Acesso em: 05 nov. 2019.

WENGER, E.; McDERMOTT, R.; SNYDER, W. M. **Cultivating communities of practice**: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School, 2002.

XIAO, L. Innovative application of knowledge management in organizational restructuring of academic libraries: A case study of Peking University Library. **IFLA Journal**, [s.l.], v. 46, n. 1, p. 15–24, mar. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos (2. ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.