DOI: 10.5433/1981-8920.2023v28n1p229

MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÊMICAS

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL TO THE TECHNICAL-ACADEMIC LIBRARIES

Carlos Henrique da Silva Sousa[a]
Luis Borges Gouveia[b]

RESUMO
Objetivo: Apresentar uma proposta de modelo de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnico-acadêmicas. **Metodologia:** O modelo foi concebido através de revisão bibliográfica e com base em modelos e metodologias existentes, estando focado nas bibliotecas pertencentes aos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e foi avaliado por gestores de bibliotecas técnico-acadêmicas ligados a um desses institutos por meio de formulário online estruturado em questões que abordaram cada um dos elementos conceituais do modelo, no sentido de validá-lo a partir de suas percepções e *expertises* na gestão dessas bibliotecas. A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo categorial. **Resultados:** O modelo foi considerado essencial, acessível, abrangente, viável e estruturado. Os gestores mencionaram a importância de uma comunicação eficiente e ampla com os colaboradores da biblioteca, visando facilitar sua implementação, sem deixar de observar a cultura da organização como um elemento desafiador em todo o processo. **Conclusões:** A avaliação e a validação evidenciaram que os elementos conceituais do modelo possibilitam um ambiente que facilita a implementação do gerenciamento do conhecimento nessas bibliotecas, aperfeiçoando serviços, produtos, qualificação dos colaboradores, otimização dos processos de gestão e adaptabilidade de acordo com as demandas e realidade de cada biblioteca, adaptando-se ao ambiente da instituição em que atuam.

Descritores: Gestão do conhecimento. Modelo. Bibliotecas técnico-acadêmicas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) no contexto de bibliotecas é intrínseca aos fluxos de conhecimentos gerados por suas atividades, que ocorrem desde a

[a] Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Fernando Pessoa (UFP, Portugal). Bibliotecário do Instituto Federal do Ceará (IFC), Fortaleza, Brasil. E-mail: henriquecear@gmail.com

[b] Doutor em Ciência da Computação pela Universidade de Lancaster (ULAN, Inglaterra). Docente da Universidade Fernando Pessoa (UFP), Porto, Portugal. E-mail: lmbg@ufp.edu.pt

gestão aos serviços de informação e referência. No entanto, poucos são os modelos que orientam a implementação efetiva da GC, principalmente no ambiente das bibliotecas técnico-acadêmicas (BTAs) ligadas aos institutos federais de educação, ciência e tecnologia.

Desse modo, este artigo, oriundo de uma tese de doutoramento e de uma parceria entre o doutorando e seu professor orientador, apresenta um modelo de GC que visa apoiar a implementação da GC nas BTAs como uma prática de gestão organizacional que possibilite a criação e aplicação de conhecimentos, o aumento da capacidade de resposta às demandas institucionais e da comunidade técnico-acadêmica.

O modelo foi constituído de 11 elementos conceituais: gestão estratégica da biblioteca; processo de gestão do conhecimento que acontece por meio da identificação, da aquisição, do desenvolvimento, do compartilhamento e do uso do conhecimento; gestão de pessoas; suportes organizacionais formados pela tríade cultura organizacional, estrutura organizacional e tecnologias de informação; e ambiente externo. Todos com suporte teórico na literatura: Nonaka e Takeuchi (2008), Davenport e Prusak (1998), Wiig (1999), Stollenwerk (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002), Castro (2005), Bem (2015) e Sousa (2017).

Para a avaliação e validação do modelo, foi selecionada uma amostra de gestores de bibliotecas de um instituto federal com experiência e *expertise* em gestão de BTAs. O que resultou em impressões acerca dos benefícios e desafios que o modelo possa gerar nesses ambientes.

2 BASE TEÓRICA DO MODELO DE GC PARA AS BTAS

A GC, na perspectiva da biblioteca técnico-acadêmica, não possui muitas abordagens conceituais na literatura, devido ao tema ser tratado massivamente no ambiente de bibliotecas universitárias e, nesse contexto, trazer diferentes concepções. No entanto, para esta pesquisa, seguimos o conceito de GC estipulado por Sousa (2009):

> [...] a forma com que as organizações trabalham o conhecimento, englobando sua aquisição, seu compartilhamento, sua adaptação ao meio e seu aprimoramento, conforme o modelo adotado e os objetivos a

> alcançar, e o respeito aos preceitos da responsabilidade socioambiental, considerando, para isso, as fontes internas e externas, as explícitas e implícitas e o capital social existente (SOUSA, 2009, p. 49).

O conhecimento em uma perspectiva organizacional é insumo indispensável, e é construído pelas condutas de gestão ou práticas organizacionais (DUARTE *et al*., 2020). Desse modo, a GC necessita ser integrada às práticas gerenciais de atuação da biblioteca, pois o futuro desse espaço será conduzido por ela (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016). Para isso, Santos e Valentim (2014) afirmam:

> Para tornar a gestão do conhecimento uma realidade para a organização, é fundamental compreender que o conhecimento gerado por cada sujeito organizacional necessita ser compartilhado aos demais membros, fator que depende de ações sistemáticas voltadas a isso. Assim, é necessário que a organização aja como gestora do conhecimento gerado internamente, de modo a beneficiar sua própria capacidade de atuação (SANTOS; VALENTIM, 2014, p. 25).

Nesse sentido, as BTAs têm sido levadas, cotidianamente, a refletirem sobre suas estratégias de atuação, devido à busca por uma adaptação constante ao novo contexto dinâmico de suas instituições, evidenciando cada vez mais para o estabelecimento de modelos de gestão mais flexíveis, apoiados no planejamento estratégico e na busca pela qualidade de seus produtos e serviços, que, por sua vez, devem ser suportados cotidianamente pela prática da GC (SOUSA; GOUVEIA, 2019).

A formatação do modelo de GC para as BTAs teve como "*pilares"* estudos de modelos voltados para organizações empresariais e específicos para bibliotecas. As opções analisadas não esgotam as possibilidades existentes na literatura, mas que em nosso entendimento possuem elementos constitutivos que corroboram com o objeto da presente pesquisa. Assim, antes, convém apresentar a definição de Figueiredo (2005) que utilizamos para modelo de GC:

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

Desse modo, apresenta-se, a seguir, a síntese dos modelos de GC trabalhados ao longo da investigação e que ajudaram a demonstrar como a GC pode se desenvolver nas organizações, ressaltando seus autores, enfoques e componentes, expressando como se compõem suas arquiteturas.

Quadro 1 – Síntese dos modelos de gestão do conhecimento

MODELOS	AUTORES	ANO	FOCO	COMPONENTES DO MODELO
Modelo do processo de criação do conhecimento	Nonaka e Takeuchi	1997	Processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos, inovação contínua e vantagem competitiva	**Modo de conversão do conhecimento**: socialização, externalização, internalização e combinação **Fases do processo**: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento
Modelo de processo da gestão do conhecimento	Davenport e Prusak	1998	Processamento e gerenciamento do conhecimento organizacional para manutenção e desenvolvimento em ambiente competitivo	**Processo da GC**: geração do conhecimento, codificação do conhecimento e transferência do conhecimento
Modelo do ciclo da evolução do conhecimento	Wiig	1999	Ciclo de evolução da GC	**Estágios fundamentais da GC**: criação ou desenvolvimento do conhecimento, aquisição do conhecimento, organização e transformação do conhecimento, disponibilização do conhecimento e aplicação do conhecimento
Modelo genérico de gestão do conhecimento	Stollenwerk	2001	Modelo genérico de GC nas organizações	**Processo de GC**: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, medição e recompensa, tecnologia de informação **Facilitadores**: liderança, cultura organizacional, tecnologia, medição e avaliação
Modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento	Probst, Raub e Romhardt	2002	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos	**Elementos construtivos**: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação, metas de conhecimento e avaliação do conhecimento

Modelo baseado nos elementos básicos e requisitos para a gestão do conhecimento em BUs	Castro	2005	Aborda os elementos básicos para GC em BUs e seus requisitos	**Gestão estratégica da BU** **Processo de GC:** identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento **Suportes organizacionais:** cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação
Framework de gestão do conhecimento para as BUs	Bem	2015	Trabalha com o conceito de sistemas adaptativos complexos como um modo de olhar a BU como uma gestão centrada nas pessoas	**Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento** **Módulo Recursos de Conhecimento** **Módulo Espaços de Aprendizagem/ Conhecimento**
Modelo de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnicos-acadêmicas	Sousa	2017	GC como modelo gerencial	**Gestão estratégica da BTA** **Processos de GC:** identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento **Suportes organizacionais:** cultura organizacional, estrutura organizacional e tecnologia da informação **Gestão de pessoas**

Fonte: Autores (2021).

O estudo desses modelos foi base para uma perspectiva de entendimento de como deve se articular a GC nas organizações. Foi possível, através deles, observar uma forte ênfase na abordagem de criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizam a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a promoção de conhecimento e a tomada de decisão. O mapeamento dos modelos de GC orientou a construção do modelo teórico de GC proposto às BTAs.

Dentre eles, foram escolhidos os modelos de Castro (2005), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Stollenwerk (2001), os quatro últimos influenciaram fortemente a composição do modelo de Castro para as BUs como podemos perceber no quadro a seguir. Por conseguinte, todos eles tiveram forte influência também na presente proposta, na medida em que nos forneceram a identificação dos elementos conceituais e seus requisitos para a formatação de um modelo de GC voltado para o contexto das BTAs conforme registrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Elementos conceituais para a gestão do conhecimento em bibliotecas técnico-acadêmicas

MODELO	AUTOR	COMPOSIÇÃO DO MODELO	ELEMENTOS SELECIONADOS PARA O MODELO DE GC EM BTAs
Modelo baseado nos elementos básicos e requisitos para a GC em BUs	Castro (2005)	**Elementos básicos e requisitos**: Gestão estratégica da BU, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento, cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional, tecnologia da informação e aprendizagem com o ambiente.	Gestão estratégica da BTA. Processos de GC: Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento e Uso do conhecimento. Suportes Organizacionais. Aprendizagem com o ambiente.
Modelo dos elementos construtivos da GC	Probst, Raub e Romhardt (2002)	**Elementos construtivos**: Metas de conhecimento, Identificação do conhecimento, Aquisição de conhecimento, Desenvolvimento de conhecimento, Compartilhamento e distribuição de conhecimento, Uso do conhecimento, Preservação do conhecimento, Avaliação do conhecimento.	Processos de GC: Identificação, Aquisição, Desenvolvimento, Compartilhamento e Uso do conhecimento.
Modelo genérico de GC	Stollenwerk (2001)	**Processo de GC**: Identificação, Captura, Seleção e validação, Organização e armazenagem, Compartilhamento, Aplicação, Criação do conhecimento. **Facilitadores**: Liderança, Cultura organizacional, Medição e recompensa (avaliação), Tecnologia de informação.	Processos de GC: Identificação e Compartilhamento. Suportes Organizacionais: Liderança, Cultura Organizacional e Tecnologia de Informação.

Fonte: Autores (2021).

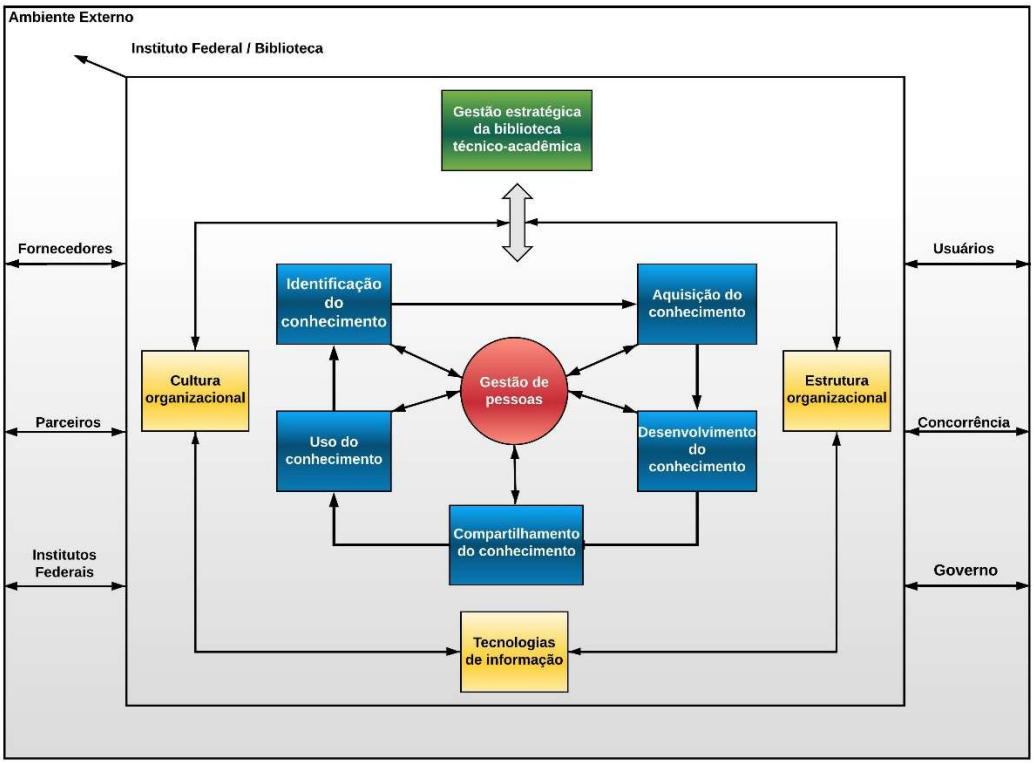
O modelo é composto por elementos conceituais capazes de promover o desenvolvimento dos ativos intangíveis das BTAs. A seleção dos elementos tem o intuito de trabalhar a GC no ambiente dessas bibliotecas, integrando gestão estratégica, processos de GC, gestão de pessoas, suportes organizacionais e ambiente externo.

Seu desenho representativo, com os elementos do ambiente externo e interno, significa um modo de observar a atuação da biblioteca enquanto uma gestão pensada nas pessoas através de seu capital intelectual, relacionamentos, estratégias de atuação e ferramentas tecnológicas para a operacionalização e o alcance de objetivos.

Dessa maneira, ele se apresenta de modo mais aperfeiçoado do ponto de vista formal e conteudístico, do que o apresentado por Sousa (2017), ao revisitar

a literatura e ao implementar melhorias em sua estrutura, como a inclusão do elemento conceitual Ambiente Externo e, consequentemente, um novo layout de disposição dos elementos conceituais; e, também, a validação de todos os elementos do modelo por uma amostra de gestores de biblioteca que fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Assim, apresentamos na Figura 1 o modelo de GC estipulado para as BTAs.

Figura 1 – Modelo de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnico-acadêmicas



Fonte: Autores (2021).

A proposta baseia-se na visão de se trabalhar a GC como uma prática de gestão organizacional, facilitando a promoção de uma perspectiva mais integradora no que tange ao compartilhamento do ativo de conhecimento existente dos seus colaboradores sobre o ambiente da biblioteca, fluxos de informações, procedimentos técnicos, administrativos, visando à construção de conhecimentos e ao aumento da capacidade de resposta às demandas institucionais e às da comunidade técnico-acadêmica no âmbito das BTAs.

A gestão estratégica da BTA é essencial no processo de GC, pois abrange a responsabilidade de propor o desenvolvimento de um ambiente voltado à

criação e ao compartilhamento do conhecimento. A partir disso, e com a formalização de um plano estratégico e discussões acerca de itens como missão, visão e *core competencie*[1] da biblioteca, é possível alcançar um melhor aproveitamento dos processos de GC, trabalhando e reaproveitando o capital intelectual disponível dos colaboradores da biblioteca envolvidos nas respectivas etapas de cada processo: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Três elementos são usados em todo o processo de GC e formam um fundamental suporte organizacional, são eles: cultura organizacional, estrutura organizacional e as tecnologias de informação, viabilizando que todas as etapas do processo se estabeleçam e se desenvolvam de maneira contínua com um elemento básico, central e essencial, que chamamos Gestão de Pessoas, pois, sem o capital humano da organização, qualquer modelo de GC tornar-se-ia inviável na prática.

O elemento Ambiente Externo representa a possibilidade de parcerias entre as práticas de GC da BTA com o ambiente em que interage. Esse ambiente contém redes de profissionais com experiências, comunidades de conhecimento, estratégias com organizações similares, como também processos de colaboração, representando a sua visão sistêmica e modo de atuar.

Logo, acreditamos que a rede de bibliotecas dos institutos federais possa, ao implementar o modelo disposto, desenvolver uma cultura voltada para a promoção de conhecimentos, ações, investimentos em recursos humanos, estrutura organizacional e tecnologias de informação, visando ao aperfeiçoamento e à busca constante por inovação de produtos e serviços prestados.

[1] *Core competencie*, segundo Castro (2005), são as competências essenciais e centrais de uma organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação se caracteriza como exploratória-descritiva, uma vez que tem como propósito oferecer maior familiaridade e experiência com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e preciso (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2010). O estabelecimento de um modelo de GC voltado para as bibliotecas do nicho técnico-acadêmico, tanto na literatura quanto na prática das bibliotecas, apresenta-se com poucas linhas de ação e resultados visíveis.

Quanto à natureza, a estratégia adotada foi a qualitativa, pois apresenta ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, analisando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo (GIL, 2010; KNECHTEL, 2014). Nesse caso, verificamos a aceitação e validação do modelo apresentado, através de um estudo de caso, por meio das percepções e impressões de uma amostra de gestores de bibliotecas pertencentes a um dos institutos federais, através da aplicação de questionário *online* com perguntas abertas.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: a documentação indireta, que neste estudo é caracterizada pela pesquisa bibliográfica e a observação direta intensiva, esta pode ser realizada por meio de duas técnicas – observação e entrevista –; no estudo em questão, optou-se pela observação, que não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos, instrumentalizada através de uso de questionário (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O questionário aplicado foi estruturado por perguntas sobre a visão geral do modelo de GC para as BTAs, de cada elemento que o compõe, sua viabilidade de implementação na prática, de que modo poderia ser utilizado no ambiente das BTAs e as contribuições da ferramenta para as bibliotecas e seus gestores.

As questões aplicadas foram: 1) Qual a sua visão geral sobre o modelo proposto de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnico-acadêmicas?; 2) Ao considerar cada elemento e requisito do modelo proposto, qual a sua opinião sobre: a. Gestão Estratégica da Biblioteca Técnico-Acadêmica?, b. Processo de Gestão do Conhecimento?, c. Suportes Organizacionais?, d. Ambiente Externo?; 3) Quais as suas considerações sobre a viabilidade do

modelo de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnico-acadêmicas, considerando os seguintes aspectos: Abrangência, Flexibilidade e Facilidade; 4) Você utilizaria o modelo de gestão do conhecimento para as bibliotecas técnico-acadêmicas em sua instituição? De que modo (diagnóstico, planejamento, práticas isoladas entre outros)?; 5) De que maneira você acha que esta ferramenta pode contribuir para as bibliotecas dos institutos federais brasileiros e seus gestores? Comente.

A "*ferramenta"* de coleta de dados aplicada foi uma adaptação do instrumento de avaliação do *Framework* criado por Bem (2015), e aplicado por ela aos gestores de bibliotecas universitárias, em que trabalhamos as questões para o contexto de atuação do modelo nas BTAs.

O questionário *online* foi disponibilizado através de e-mail institucional, utilizando a ferramenta *Google Docs*, para os trinta e um gestores que compõem a amostra, após contato telefônico com cada um deles explicando acerca do objetivo da pesquisa.

A análise foi realizada com base nos dados empíricos obtidos por meio do estabelecimento prévio das seguintes categorias, reveladas no Quadro 3.

Com os dados coletados, foi utilizado o Microsoft Excel 2016 para a tabulação e análise dos dados. A técnica utilizada para análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo categorial. De acordo com Bardin (2011), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia).

Quadro 3 – Categorias de análise da pesquisa

CATEGORIAS	QUESTÕES QUE CORRESPONDEM ÀS CATEGORIAS
Avaliação sobre a visão geral do modelo de GC para as BTAs	1
Avaliação de cada elemento e requisito do modelo de GC para as BTAs	2
Avaliação a respeito da viabilidade e utilização	3 e 4
Avaliação com relação às contribuições do modelo de GC para as BTAs	5

Fonte: Autores (2021).

Cada uma das categorias definidas teve por objetivo auferir da amostra informações representativas quanto às percepções relativas aos elementos

constitutivos do modelo proposto e que subsidiaram a análise e discussão quanto a sua aceitação/validação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos questionários enviados, 58% retornaram. Em relação ao grupo de gestores que aceitaram o convite para participar da investigação, observou-se como elementos importantes: o tempo de serviço e a experiência na função, pois contam com experiência de mais de 10 anos em gestão de bibliotecas na própria instituição, sendo que 20% possuem *know-how* adquiridos anteriormente em outros institutos federais.

Enfim, possibilitou aos autores contarem com o conhecimento externalizado de profissionais sobre a validação e implementação do modelo de GC no contexto das BTAs, o que resultou em impressões acerca dos benefícios e desafios que ele possa gerar à instituição mantenedora e aos usuários.

Assim, segue os quadros de apresentação dos resultados após pesquisa com gestores, organizados de modo que representassem a ordem de avaliação geral do modelo de gestão do conhecimento e de seus elementos conceituais e contribuições. As impressões dos participantes estão inseridas em cada linha dos quadros, que foram categorizadas em "*comentário, opinião, reflexão*", "*elogio*", "*sugestão*", conforme apresentado nas legendas.

Quadro 4 – Avaliação sobre a visão geral do modelo de GC para as BTAs

Legenda			**Recorrência**
• Comentário, opinião, reflexão	✓ Elogio	∗ Sugestão	
• Um modelo holístico que pensa a interação de vários segmentos no fluxo da GC aliado à gestão estratégica, abrangendo pontos macros que muitas vezes não são pensados em propostas para gerir o conhecimento.			1
• Compreendo que a GC para estas bibliotecas tem foco na gestão de pessoas voltada para o conhecimento que elas próprias possuem, fazendo a socialização do conhecimento internalizado deles na cultura e na estrutura organizacional, para assim gerar conhecimento que servirá de aparato para a gestão estratégica, que viabilizará um arsenal de possibilidades de "produtos" para a comunidade externa/interna da instituição.			3
• É de grande importância a valorização e a sistematização da GC dentro das BTA's a partir de um modelo como este. Muito do conhecimento produzido dentro da nossa organização é simplesmente perdido por falta de uma política de gestão. O que gera retrabalho e perda de capital intelectual.			1

∗	Acredito que o modelo está estruturado de forma clara e objetiva. Penso que todo processo organizacional precisa de um planejamento e de uma avaliação, desse modo, seria interessante que fosse feita uma avaliação dos benefícios do conhecimento gerado. Caso seja implementada, a GC nas BTA's também seria importante realizar uma avaliação posterior dos resultados.	1
✓	O modelo proposto apresenta-se completo e didático, descrevendo detalhadamente o processo de GC, sua interconexão e interdependência com gestão estratégica e gestão de pessoas e apresentando os requisitos de todos os processos que o integram.	1
•	Trata-se de um modelo que tem como centro a gestão de pessoas, do qual concordo e ressalto que esse elemento, além de ser vital para qualquer instituição. É o maior diferencial (GC) e sua falta é a causa de muitos problemas existentes nas bibliotecas. Dessa forma, ela passa a ser o elemento que vai impulsionar e impactar todas as demais ações do modelo na sua eficiência e eficácia.	3
•	É um modelo que se propõe auxiliar os gestores das bibliotecas da rede federal, na gestão dos conhecimentos identificados, adquiridos, desenvolvidos, compartilhados e utilizados pelos servidores das bibliotecas. Creio que possa ser utilizado tanto pelas bibliotecas, como por outros setores que compõem a rede federal.	1
∗	Criação de um repositório ligado à tecnologia da informação para armazenar os conhecimentos produzidos.	1
✓	Visão de um modelo articulado e integrado entre os principais elementos de gestão estratégica.	1
•	A estratégia centrada nas pessoas necessita de líderes com um bom desempenho na condução da equipe. É necessário que se valorize os talentos individuais sem, no entanto, individualizá-los ou taxá-los. Seguido, deve alcançar bons resultados, principalmente com relação à política de recursos humanos.	3
•	É um modelo onde o "ponto central" é o recurso humano. As relações humanas estão no foco da proposta.	3
✓	Bastante adequado e necessário a implementação do modelo proposto de GC para as bibliotecas dos Institutos Federais. Muitas vezes com a grande demanda de serviços e produtos que são disponibilizados em nossas bibliotecas torna-se complicado e por vezes inviável a descrição e concepção do gerenciamento do conhecimento desde sua aquisição à sua disponibilização em nossas unidades informacionais. Outro aspecto apresentado no modelo, de muita relevância, é sem dúvida a integração da partilha desse processo com a equipe da biblioteca.	1
•	É um modelo centrado no capital humano, o que é bem interessante pois vejo muito desperdício de talentos e habilidades em serviços desestruturados.	3
✓	Os elementos que compõem o modelo proposto estão bem estruturados.	1

Fonte: Autores (2021).

De um modo geral, a aceitação foi bastante evidente, revelando que os elementos que o compõem podem atuar na melhoria da gestão das bibliotecas, como também em um gerenciamento do conhecimento de maneira mais integrada com a equipe existente, já que a percepção da importância do elemento Gestão de Pessoas foi latente na visão dos gestores, bem como a percepção da interação que esse mantém com os demais elementos, podendo projetar novas possibilidades com o aperfeiçoamento de produtos e serviços à medida que conhecimentos forem surgindo.

Com relação a algumas considerações pontuais, como a sugestão de avaliação dos benefícios do conhecimento gerado, dos resultados e da criação de um repositório para armazená-los, na primeira não foi possível adotá-la para este estudo em virtude da inviabilidade de tempo e de foco; porém, fica como sugestão para trabalhos futuros, como a criação de um instrumento para avaliação do modelo de GC para as BTAs com relação a seus resultados, atualização e formato.

No que se refere a outra sugestão, recomendamos aproveitar todo o aparato tecnológico que a biblioteca tenha à disposição na organização, juntamente com uma equipe multidisciplinar, para que se desenvolva um repositório de conhecimentos, gerados pelos seus membros, ou mesmo fazer uso de um repositório institucional existente para tal finalidade, tendo como destaque nessa última a economia de tempo na implementação.

Quadro 5 – Avaliação em relação a cada elemento e requisito proposto

Legenda			**Recorrência**
• Comentário, opinião, reflexão	✓ Elogio	∗ Sugestão	
Gestão Estratégica da Biblioteca Técnico-Acadêmica			
• A partir de uma comunicação abrangente com a equipe da biblioteca, apresentando a todos o planejamento estratégico, o modelo a ser implementado ficará mais claro e objetivo em sua efetivação.			1
✓ A proposta é excelente, acredito que planejamento é essencial e inicia com a definição clara dos objetivos, pois muitos trabalham sem saber direito qual sua missão.			1
✓ Plano abrangente de atuação.			1
• Manter alinhada a gestão estratégica da biblioteca à GC, deixando claro o planejamento estratégico a todos os seus colaboradores é um passo fundamental para o sucesso de um modelo como este.			1
∗ Após estabelecer a gestão estratégica, é necessário formalizar em um documento e comunicar aos seus colaboradores. A comunicação é fundamental em uma gestão estratégica de modo que a imagem da instituição seja conhecida e todas as ações planejadas fiquem claras por toda a comunidade.			2
✓ É bastante relevante, pois possibilita um maior conhecimento interno das várias dimensões, viabilizando uma maior clareza sobre o potencial da biblioteca e no desenvolvimento de novas competências e ações através da GC.			1
• Este tipo de gestão trará um ganho à instituição e à biblioteca muito grande, pois vejo que com ela todo o conhecimento já acumulado e gerado vai estar disponibilizado para qualquer gestor/colaborador posterior que venha a fazer parte da equipe e da instituição.			1
✓ Requisito bem definido, onde se faz necessário um conhecimento prévio (estudo) da gestão atual da biblioteca em questão.			1
✓ Vejo clareza para a comunidade e instituição, uma vez que a missão, visão e valores estarão bem definidos como também os serviços e o planejamento.			1
• Buscar gerência e equilíbrio entre ações e objetivos é tarefa difícil, mas possível.			1

Processo de Gestão do Conhecimento	
• Esse processo é o coração da biblioteca. E como tal deve estar ligado permanentemente com a gestão intelectual do capital da biblioteca para dessa maneira alcançar o objetivo comum, no caso, um modelo de GC acessível, claro, bem estruturado e disponível a todos os colaboradores.	1
• Processo bem definido e claro. É um processo formal e perfeitamente viável em lugares que contam com uma equipe de colaboradores comprometidos com a instituição e o apoio da gestão.	1
• Contempla os elementos sobre a GC explicitada pelos diversos autores da área.	1
✓ Esse modelo de GC apresenta etapas/processos bem definidos e fundamentais.	1
• O ciclo da GC justificará a importância de determinado conhecimento para a organização, pois cada etapa impacta na etapa seguinte.	1
• Ao se considerar o contexto dos milhares de servidores dos Institutos Federais, com constantes processos de afastamentos, redistribuições, remoções e aposentadorias, é essencial que o capital intelectual dos servidores que atuam nas bibliotecas seja gerenciado.	1
• Com a GC, otimiza-se o uso do conhecimento identificado e desenvolvido nos servidores, com o consequente melhor aproveitamento do tempo e dos recursos (humanos e materiais) disponíveis para execução dos produtos e serviços oferecidos aos usuários.	1
• Concordo totalmente com o ciclo proposto.	1
• Poderia ser mais claro e prático sobre todos os procedimentos da GC, exemplificando atividades e ações que poderão ser empregadas pelas bibliotecas para determinados fins. Com isso, possibilitar uma melhor visualização dos processos, haja vista por se tratar de um ativo intangível que é o conhecimento, requerendo mais esforço e trabalho por parte dos gestores.	1
✓ Esse é um ponto importantíssimo a ser destacado.	1
• A biblioteca por si já é um espaço de convergência e é necessário muito controle para que as etapas descritas aconteçam para que se estabeleça uma política formal de gestão de pessoas de acordo como o modelo de GC indicado e os requisitos previstos.	1
✓ O processo está bem organizado e compreensível.	1
• Conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações.	1
Suportes Organizacionais	
• Esses elementos são fundamentais para que o elemento Gestão de Pessoas funcione em sua plenitude.	1
✓ Esse suporte é fundamental e indispensável.	1
✓ Elemento essencial e que deve está apoiado nas tecnologias de informação para agregar os conhecimentos.	1
• Tríade bem pertinente na proposta desse modelo, com destaque para a cultura organizacional e tecnologia da informação	1
• Os três elementos citados no manual contribuem para os processos organizacionais da biblioteca. No que se refere a estrutura organizacional, penso que precisa flexível, focada no trabalho em equipe, democrática, considerando as opiniões e as contribuições de todos os envolvidos no ambiente da biblioteca, em busca de atingir as metas propostas e os melhores resultados.	1
• A cultura organizacional talvez seja o item mais difícil de se modificar, pois ele está arraigado ao dia a dia de trabalho. Então, a mudança para uma cultura de GC tem que ser algo muito bem trabalhado para o sucesso do modelo de gestão.	1
• Os suportes organizacionais, como descrito no modelo, facilitam todos os processos que envolvem a GC.	1

• Gostei muito. Realmente para uma melhor gestão se faz necessária a interligação entre esses 3 suportes. Trazer o foco da cultura organizacional para a GC, adequar a estrutura organizacional ao modelo proposto e fazer uso da tecnologia da informação, adequando as que já estão em uso e vê no que mais pode auxiliar.	1
• Por tratar da cultura organizacional traz uma dimensão desafiadora para as bibliotecas, que a mudança ou adaptação poderá requer um período mais longo ou curto, dependendo de cada realidade. Quanto aos demais elementos são bem claros e objetivos.	1
• Os suportes organizacionais permitem que se desenvolvam ações futuras para um melhor gerenciamento da informação.	1
✓ Excelente proposta, sobretudo em relação ao estabelecimento de um projeto de T.I. em conjunto com a biblioteca, levando em consideração compatibilidade com a estrutura da biblioteca.	1
✓ São essenciais. Estão bem explicados.	1
Ambiente Externo	
• Seria a etapa do engajamento com outras instituições, com setores da própria instituição onde a BTA está inserida. Essa parceria é de fundamental importância, é um caminho que permitirá a efetivação para um modelo de GC sólido.	1
• Parcerias são fundamentais para melhoria dos processos.	1
• Parceria necessário para agregar conhecimento e resolução de problemas	2
• A forma de ver ambiente externo nessa proposta de GC é interessante, pois sem ter essa visão as chances de ter lacunas negativas no processo de GC cresce.	1
• O ambiente externo é de grande importância, pois ele irá definir muito da mudança que ocorrerá no ambiente interno. Algo bastante relevante para o sucesso.	1
• Observação e diagnóstico para identificação de ameaças e oportunidades (gerenciamento de riscos).	1
• A análise diagnóstica do ambiente externo pelas bibliotecas possibilita a identificação de oportunidades e ameaças, buscando o gerenciamento das interações com setores parceiros e instituições afins.	1
✓ Importante para se avaliar ameaças e oportunidades de melhoria, pontos fortes e fracos. Refere-se à interação e engajamento com outras instituições.	3
• É um fator relevante, essencial e contributivo para todos. A união de esforços e a colaboração entre os membros externos torna-se proveitosa e enriquecedora para as bibliotecas e instituições.	1
• Ponto de extrema importância as parcerias com outras instituições de ensino, empresas etc.	1
✓ Excelente. A interação com o ambiente externo possibilita aquisição e compartilhamento de conhecimentos, além de "feedback" para aprimoramentos.	1

Fonte: Autores (2021).

O elemento **Gestão Estratégica da Biblioteca Técnico-Acadêmica** foi considerado essencial para a implementação da GC nas BTAs; mas, para seu efetivo sucesso, os gestores mencionaram a importância de uma comunicação abrangente com a equipe da biblioteca para tornar claros o planejamento estratégico e os objetivos estabelecidos.

Com relação ao elemento **Processo de Gestão do Conhecimento**, de maneira geral, os gestores consideraram acessível, viável e bem estruturado,

em que se é possível trabalhar com a equipe da biblioteca na tentativa de desenvolvimento de uma cultura que instigue o compartilhamento de conhecimento e, em paralelo, argumentaram que o gestor da biblioteca deva realizar esforços no sentido de que se mantenha esse ciclo através da gestão por competências, com um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos humanos disponíveis, com o uso das tecnologias de informação como apoio.

Já em relação ao elemento **Suportes Organizacionais**, a tríade foi reconhecida pelos gestores como fundamental e que, de fato, pode contribuir para o sucesso do modelo em questão, facilitando o desempenho dos demais elementos, em especial o elemento Gestão de Pessoas com o suporte das tecnologias de informação. Como ponto a ser observado, os gestores relataram o elemento Cultura Organizacional como um dos mais desafiadores, por envolver o cotidiano das bibliotecas e suas diferentes realidades e estágios de desenvolvimento para uma possível mudança ou adaptação que o modelo possa requerer na implementação da GC.

Por último, mas não menos importante, o elemento **Ambiente Externo** foi entendido pelos participantes da pesquisa, de modo geral, como um *"pilar"* importante para a identificação de ameaças e oportunidades, como para captar sinergias com outras instituições, setores, visando a melhoria de processos internos, agregação de conhecimentos, resolução de problemas e aprimoramentos.

Quadro 6 – Avaliação a respeito da viabilidade e utilização

Legenda			Recorrência
• Comentário, opinião, reflexão	✓ Elogio	∗ Sugestão	
Viabilidade / Abrangência			
✓ Fundamental para tornar acessível e bem explicitado o uso e compartilhamento de conhecimentos.			1
• Possível se estender a todas as bibliotecas, estrutura de fácil compreensão.			1
• Importante ferramenta para contemplar as necessidades de resoluções dos problemas e eficácia nas respostas.			1
• Acredito que o modelo é abrangente e se houver apoio da instituição poderá trazer resultados positivos na biblioteca.			1
∗ Um projeto piloto em alguma BTA, pode ser bastante viável para outros *campi*.			1
• Estimularia o pensamento sistêmico e amplo dos institutos federais e do público externo.			1

• Traz uma perspectiva muito ampla concernente aos vários elementos e competências que podem ser atribuídos e incluídos no processo.	1
• A abrangência do modelo vai depender muito da identidade dos colaboradores principais (biblioteca) no processo.	1
• Possível, embora dependa muito de cada realidade.	1
• Este aspecto pode depender da disponibilidade/interesse de outros profissionais e instituições para firmar parcerias.	1
Viabilidade / Flexibilidade	
• Flexível e adaptável à realidade e à estrutura das BTAs.	1
• Essencial devido às diferentes realidades.	1
• O acesso à informação de forma rápida	1
• Penso que esse modelo poderá ser adaptado para a realidade da biblioteca que eu gerencio, até porque na prática cada bibliotecário vai direcionar as ações dependendo dos recursos disponíveis e do engajamento da equipe.	1
* Um projeto piloto serviria de modelo para as outras bibliotecas, desde que seja levado em consideração as peculiaridades de cada uma.	1
• Seria flexível à estrutura organizacional dos institutos federais.	1
• O modelo de GC pode ser perfeitamente flexível e adaptado.	1
• É um modelo que possibilita ser adaptado a qualquer realidade.	3
• A flexibilidade do modelo em ter várias saídas para obstáculos e inconsistências no processo vai garantir uma vida mais longa ao modelo.	1
• Possível fazer pequenas adequações à realidade de cada biblioteca.	1
• Modelo pouco flexível, visto que requer o estabelecimento de uma política formal de gestão de pessoas, estabelecimento de metas, métodos, planejamento para que o modelo proposto aconteça.	1
Viabilidade / Facilidade	
• O modelo apresentado por sua abrangência e flexibilidade tende a tornar as práticas de trabalho e de divisão de suas estruturas de gestão mais fáceis no decorrer do processo.	1
• Tem relação com o comprometimento dos envolvidos, com a compreensão da importância e aceitação da proposta.	1
• O modelo como foi pensado contribui para a implantação.	1
• Viável e de fácil aceitação pela organização e pessoal.	1
• A facilidade de inserir a GC na estratégia da biblioteca estará relacionada com o engajamento da equipe, compreensão e importância desse modelo por todos, para que seja aceito.	1
• No começo de todo processo de "mudança" é difícil, mas depois flui, principalmente se der o resultado esperado. Mas de modo geral, considero viável.	1
• Vejo o modelo como uma ferramenta importante, mas de difícil execução.	1
• O conjunto de processos está perfeitamente organizado para encontrar, reunir, organizar, selecionar e fornecer as informações de maneira mais correta.	1
• Acredito que não seria fácil a implantação, devido a uma possível cultura organizacional firmada.	1
• Para que seja possível implantar é necessário realizar treinamentos com os servidores das bibliotecas e estabelecer uma parceria forte com o setor de tecnologia da informação, além de contar com o apoio das gestões.	1

Utilização	
• Sim. Procuraria utilizar todos os elementos apresentados no modelo de GC e iria adaptando modificações, caso necessárias à realidade da biblioteca.	1
• Sim, porém dentro das limitações, mas não esquecendo da importância de se adquirir produtos e serviços que alinhados a *core competencie*, podem resultar em outros serviços.	1
• Sim. Será importante em todas as etapas.	1
• Sim. Diagnóstico e planejamento.	3
• Sim. Acredito que o modelo proposto poderá ser útil no planejamento das atividades da biblioteca.	3
• Sim. Entretanto, seria necessário um estudo maior da metodologia de trabalho para depois definir a melhor forma de aplicação.	1
• Utilizaria em sua totalidade, visando à padronização e melhoria dos processos.	1
• Sim, tentaria utilizar no planejamento da gestão estratégica, a fim de identificar as potencialidades e problemas existentes na biblioteca.	1
• Acredito na utilização completa do modelo, mas iniciaria primeiramente com práticas isoladas.	1

Fonte: Autores (2021).

Com relação à viabilidade e à possível utilização do modelo de GC, a aceitação foi quase unânime, sendo considerado essencial, abrangente, flexível, viável e adaptável à realidade de cada biblioteca. Foi interessante perceber as possibilidades apontadas de utilização do modelo como no planejamento estratégico das atividades da biblioteca, diagnóstico e práticas isoladas. Porém, foi indicada por um dos gestores a proposta de um projeto piloto que serviria de modelo para as demais bibliotecas para que ficasse mais claro o passo a passo na implementação da GC.

Quadro 7 – Avaliação com relação às contribuições do modelo de GC para as BTAs

Legenda			Recorrência
Comentário, opinião, reflexão	✓ Elogio	∗ Sugestão	
• O modelo apresentado irá proporcionar às bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Brasil a busca por adequações tecnológicas em suas atividades, bem como investimento em recursos humanos, aptos à construção e disseminação do conhecimento.			1
• Pode contribuir com a excelência, a constância e clareza dos serviços oferecidos.			1
• A ferramenta será importante na melhoria do gerenciamento das nossas ações.			1
• Seria fundamental para a resolução de questões que são comuns nas bibliotecas dos diversos *campi* dos IFs.			1

• Padronizando, alinhando e facilitando o fluxo de conhecimento na instituição.	1
• Saber o que foi e o que está sendo feito servirá de bússola para o futuro no melhoramento da organização.	1
• O modelo de GC ora apresentado pode ser uma importante ferramenta de gestão nessas unidades de informação, trazendo benefícios não só para o desenvolvimento da biblioteca em que foi aplicado, mas também para estruturação de um panorama desse tipo de biblioteca, permitindo a comparação dos cenários e verificação dos avanços nessas instituições, contribuindo para a ainda incipiente literatura especializada sobre as bibliotecas dos Institutos Federais, especificamente sobre GC nesse tipo de biblioteca.	1
• Só tem a agregar. Gerir o conhecimento na biblioteca, buscando utilizar ao máximo as competências dos colaboradores, interagir com o meio externo e usar a tecnologia da informação é a melhor maneira de a biblioteca servir ao seu usuário final.	1
• Pode possibilitar uma maior conscientização sobre seu capital intelectual e o desenvolvimento de ações que viabilizem a GC.	1
• A GC sendo adotada promove o crescimento e o desenvolvimento da biblioteca em seus processos de gestão estratégica com o diferencial da continuidade para futuras gestões.	1
• Acredito que a visibilidade ao setor será muito grande. Além disso ficará mais claro a importância da biblioteca na instituição, para além dos empréstimos.	1
• Considero que a maior contribuição se daria principalmente na melhoria da comunicação entre as partes envolvidas.	1
• O modelo proposto pode contribuir de forma bastante positiva, caso haja envolvimento e comprometimento de todos (instituição como um todo).	1

Fonte: Autores (2021).

Dentre as principais contribuições citadas do modelo de GC pelos gestores estão: a utilização como uma ferramenta de gestão da BTA; a valorização dos recursos humanos; a excelência dos serviços oferecidos; a sistematização de ações; a padronização dos procedimentos de fluxos de conhecimento; o desenvolvimento de conhecimento científico na BTA; a promoção do crescimento e desenvolvimento da BTA; e o aumento da visibilidade da biblioteca e valorização profissional, assim, ratificando a importância do uso de um modelo específico de GC como uma ferramenta gerencial relevante para as BTAs.

4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GC NAS BTAS

A partir dos resultados da avaliação, evidenciou-se o grau de relevância e validação do modelo de GC no contexto das BTAs como ferramenta de gestão

organizacional com potencial de possibilitar melhorias contínuas nas tomadas de decisão, qualificação dos colaboradores, otimização dos processos de gestão e adaptabilidade ao ambiente da instituição em que atua de acordo com as demandas e realidade de cada biblioteca.

Desse modo, tendo o propósito de orientar gestores e bibliotecários, recomendamos as seguintes ações para a implementação dos elementos do modelo de GC para as BTAs no sentido de que se tenha a eficácia e a eficiência desejada:

1. **A gestão estratégica da BTA**: Implementar após o estabelecimento de uma macro estratégia, consenso sobre as suas competências inerentes e comunicação ampla aos colaboradores. Nesse sentido, esperamos que ocorra o alinhamento da GC à gestão estratégica da biblioteca, assim como o explícito planejamento estratégico a todos os seus colaboradores;

2. **Fase da identificação do conhecimento**: Mapear todos os conhecimentos e competências existentes na BTA e os que deem suporte às suas competências essenciais, identificando fontes internas e externas, como também formalizar todo o processo através de normas e/ou regulamentos internos;

3. **Fase da aquisição do conhecimento**: Registrar todos os conhecimentos assimilados pela BTA, bem como indicar estratégias de aquisição, tanto de fontes internas quanto de fontes externas (parcerias), com o devido armazenamento, através de meios tecnológicos como base de dados, intranet, servidores em redes, tecnologias voltadas para o *Big data* entre outros;

4. **Fase do desenvolvimento do conhecimento**: Construir políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da BTA, assim como condições de interação e comunicação entre os colaboradores da biblioteca através de promoção de eventos, encontros, palestras, fóruns, tanto presenciais quanto virtuais;

5. **Fase do compartilhamento do conhecimento**: Definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos colaboradores da BTA, assim como facilitar o acesso às tecnologias de informação e de comunicação para esse fim,

por exemplo através de intranets e repositórios institucionais, aplicativos de mensagens de voz e texto e redes sociais oficiais;

6. **Fase de uso do conhecimento**: Estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado no âmbito da BTA, assim como ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais e uma infraestrutura tecnológica que facilite o uso;

7. **Gestão de pessoas**: Estabelecer uma política formal de gestão de pessoas alinhada em acordo com o modelo de GC, pois as fases ou elementos que fazem parte do processo da GC estarão ligadas permanentemente com a gestão do capital intelectual da BTA e irão convergir com ela em todas as etapas descritas;

8. **Cultura organizacional**: Implementar práticas de manutenção e reforço de uma cultura ambiental voltada para o conhecimento, através da conscientização de todos os colaboradores da importância do partilhar ideias, informação, conhecimentos, vivências e experiências, por exemplo, através de palestras e *workshops* e até mesmo em momentos informais;

9. **Tecnologias de informação**: Identificar e analisar as tecnologias que a BTA possui e as que darão suporte aos processos de GC, visando compatibilizar sua TI ao modelo de GC;

10. **Estrutura organizacional**: Mapear a sua estrutura e os seus processos essenciais, buscando compatibilizar tanto a estrutura quanto os processos existentes nele com o modelo de GC para facilitar, desse modo, a interação e a comunicação;

11. **Ambiente Externo**: Identificar as organizações potenciais com as quais possam ser estabelecidas parcerias de cooperação em que ocorresse permuta de experiências, conhecimentos, melhores práticas, buscando o aprendizado e o mapeamento de *expertises* externas.

O implemento eficaz do modelo proposto de Gestão do Conhecimento (GC) requer uma compreensão acessível e convincente por parte das pessoas, destacando a necessidade de uma linguagem acessível para assegurar sua aceitação e aplicação generalizada. De acordo com a pesquisa de Balagué, Düren e Saarti (2016), a integração de ferramentas de GC em bibliotecas não é

intrinsecamente dispendiosa ou laboriosa; contudo, é imperativo que os colaboradores demonstrem motivação e disposição para compartilhar seus conhecimentos.

É fundamental que as organizações reconheçam suas próprias demandas, adotando práticas que conduzam a decisões operacionais aprimoradas em relação à implementação da GC. Conforme destacado por Coxe, Rocha e Hoffmann (2019), gerenciar o conhecimento implica não apenas supervisionar a produção, disseminação, utilização e compartilhamento do conhecimento, mas também em criar um ambiente propício para tais atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo delineou um modelo de gestão do conhecimento adaptado ao ambiente das bibliotecas técnico-acadêmicas (BTAs), preenchendo uma lacuna na literatura ao enfocar a maximização do desempenho e resultados nesse contexto específico. A escolha de três modelos de GC, baseada em levantamentos, proporcionou a identificação dos elementos conceituais essenciais e seus requisitos, fundamentando a proposta para os institutos federais.

Os resultados destacaram a essencialidade, acessibilidade, abrangência, viabilidade e estrutura do modelo proposto. No entanto, a comunicação eficaz com os colaboradores da biblioteca foi salientada como crucial para o êxito da implementação. A gestão por competências e a integração de tecnologias de informação foram apontadas como ferramentas necessárias para potencializar as ações de GC, sendo a cultura organizacional reconhecida como um desafio a ser gerenciado.

Logo, este estudo não busca conclusões definitivas, mas sim instigar novas discussões sobre gestão do conhecimento em bibliotecas, reconhecendo sua natureza inesgotável e contribuições contínuas para a Ciência da Informação. Recomenda-se para futuras pesquisas a aplicação do modelo proposto a uma amostra mais ampla de gestores e em múltiplos estudos de caso, visando mensurar sua eficácia e eficiência. Além disso, sugere-se uma revisão periódica do modelo para garantir sua adequação contínua ao contexto das BTAs.

REFERÊNCIAS

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, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/LM-12-2015-0068. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LM-12-2015-0068. Acesso em: 30 jul. 2021.

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

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

CASTRO, G. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:** um instrumento de diagnóstico. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COXE, R. A.; ROCHA, M. B.; HOFFMANN, W. M. Mapeamento dos grupos de pesquisa que atuam com gestão do conhecimento no Brasil. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 4-23, 2019. Disponível em: https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1076. Acesso em: 30 jul. 2021.

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

DUARTE, E. N.; FEITOZA, R. A. B.; MONTEIRO, M. F.; LIMA, A. R. P. Conteúdos emergentes da gestão da informação e do conhecimento nos cursos de pós-graduação em Ciência da Informação no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. especial, p. 176-200, mar. 2020. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/49596. Acesso em: 30 jul. 2021.

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

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

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação:** uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

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

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 19-33, ago. 2014. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/17897. Acesso em: 30 jul. 2021.

SOUSA, C. H. S. **Gestão do conhecimento na Rede de Bibliotecas do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará:** uma proposta de implementação. 2017. 114 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, 2017. Disponível em: http://biblioteca.ifce.edu.br/index.asp?codigo_sophia=69184. Acesso em: 28 jul. 2021.

SOUSA, C. H. S.; GOUVEIA, L. M. B. Modelos de gestão do conhecimento em bibliotecas acadêmicas do Brasil: uma análise sistemática. **Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, v. 5, n. 2, p. 44-51, jul./dez. 2019. Disponível em: https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/396. Acesso em: 28 jul. 2021.

SOUSA, P. T. C. **O capital social estratégico como recurso para a gestão da informação e do conhecimento no processo eleitoral brasileiro**. 2009. 227 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations:** thinking about thinking – how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington: Schema Press, 1999.

KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL TO THE TECHNICAL-ACADEMIC LIBRARIES

ABSTRACT
Objective: Present a proposed knowledge management model for technical-academic libraries. **Methodology:** The model was designed through literature review and based on existing models and methodologies, being focused on the libraries belonging to the federal institutes of education, science and technology, and was evaluated by technical-academic library managers linked to one of these institutes through an online form structured in questions that addressed each of the conceptual elements of the model, in order to validate it based on their perceptions and expertise in managing these libraries. **Results:** The model was considered essential, accessible, comprehensive, feasible, and structured. The managers mentioned the importance of an efficient and broad communication with the library's employees, aiming to facilitate its implementation, while not forgetting to observe the organization's culture as a challenging element in the whole process. **Conclusions:** The evaluation and validation showed that the conceptual elements of the model enable an environment that facilitates the implementation of knowledge management in these libraries, improving services, products, qualification of employees, optimization of management processes, and adaptability according to the demands and reality of each library, adapting to the environment of the institution in which they operate.

Descriptors: Knowledge management. Model. Technical-academic libraries.

MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO HASTA LAS BIBLIOTECAS TÉCNICO-ACADÉMICAS

RESUMEN
Objetivo: Presentar una propuesta de modelo de gestión del conocimiento para bibliotecas técnico-académicas. **Metodología:** El modelo ha sido diseñado a través de la revisión de la literatura y basado en los modelos y metodologías existentes, siendo enfocado en las bibliotecas pertenecientes a los institutos federales de educación, ciencia y tecnología, y fue evaluado por los responsables de las bibliotecas técnico-académicas vinculadas a uno de estos institutos a través de un formulario online estructurado en preguntas que abordaban cada uno de los elementos conceptuales del modelo, con el fin de validarlo a partir de sus percepciones y experiencia en la gestión de estas bibliotecas. **Resultados:** El modelo se consideró esencial, accesible, completo, factible y estructurado. Los gestores mencionaron la importancia de una comunicación eficaz y amplia con los empleados de la biblioteca, con el fin de facilitar su aplicación, sin olvidar la observación de la cultura de la organización como un elemento de desafío en todo el proceso. **Conclusiones:** La evaluación y validación demostró que los elementos conceptuales del modelo permiten un entorno que facilita la implantación de la gestión del conocimiento en estas bibliotecas, mejorando los servicios, los productos, la cualificación de los empleados, la optimización de los procesos de gestión, y la adaptabilidad según las demandas y la realidad de cada biblioteca, adaptándose al entorno de la institución en la que funcionan.

Descriptores: Gestión del conocimiento. Modelo. Bibliotecas técnicas y académicas.

Recebido em: 13.08.2021
Aceito em: 14.12.2023