

Gestão do conhecimento, tendências e inovações sob a ótica de bibliotecas universitárias brasileiras

Knowledge management, trends and innovations from the perspective of Brazilian university libraries

Quêti Di Domenico

Mestre em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Auxiliar de biblioteca no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

quetididomenico@gmail.com

Jacir Favretto

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Docente na Universidade do Contestado (UnC).

jacirfa@gmail.com

Cristina Keiko Yamaguchi

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente na Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC).

criskyamaguchi@gmail.com

Marcelo Leandro de Borba

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente na Universidade da Região de Joinville (Univille).

marcelo.leandro@univille.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é reconhecer como as ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento são empregadas nas Bibliotecas Universitárias, bem como as inovações e as perspectivas para o futuro das bibliotecas, sob a ótica de Bibliotecas Universitárias consideradas referência no Brasil. A abordagem qualitativa foi escolhida para desenvolver o estudo descritivo-exploratório. Para a coleta de dados, foram conduzidas três entrevistas com bibliotecários atuantes em três grandes Bibliotecas Universitárias brasileiras, selecionadas a partir do Ranking Universitário Folha. A análise de conteúdo foi utilizada para o tratamento dos dados. Os resultados revelam que o uso conjunto de ferramentas e práticas que promovem a Gestão do Conhecimento está enraizado nas rotinas das bibliotecas participantes. O reconhecimento do papel das pessoas, o fortalecimento do vínculo usuário-biblioteca e a democratização do conhecimento foram evidentes. Práticas inovadoras são desenvolvidas pelas bibliotecas participantes e contribuíram para alavancar seu potencial. Há espaço para melhorias, especialmente quanto ao aprimoramento e incorporação de tecnologias. As bibliotecas do futuro deverão proporcionar ambientes de interação, trocas e criação, em espaços cada vez mais voltados ao digital. A Gestão do Conhecimento dá o suporte diante da necessidade de flexibilidade, inovação e velocidade para que as bibliotecas se adaptem às mudanças, sejam elas previstas ou imprevistas.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Gestão do Conhecimento. Inovação.

ABSTRACT

The objective of this article is to recognize how Knowledge Management tools and practices are used in University Libraries, as well as innovations and perspectives for the future of libraries, from the perspective of University Libraries considered reference in Brazil. The qualitative approach was chosen to develop the descriptive-exploratory study. For data collection, three interviews were conducted with librarians working in three great Brazilian University Libraries, selected from the Folha University Ranking. Content analysis was used to process the data. The results reveal that the joint use of tools and practices that promote Knowledge Management is rooted in the routines of the participating libraries. The recognition of the role of people, the strengthening of the user-library link and the democratization of knowledge were evident. Innovative practices are developed by participating libraries and have contributed to leveraging their potential. There is space for improvement, especially regarding the improvement and incorporation of technologies. The libraries

of the future should provide environments for interaction, exchange and creation, in spaces increasingly focused on digital. Knowledge Management supports the need for flexibility, innovation and speed for libraries to adapt to changes, whether they are foreseen or unforeseen.

Keywords: University Libraries. Knowledge Management. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças alavancadas pelas tecnologias colocam as organizações em um ambiente de incertezas e o conhecimento passa a ser uma fonte segura para sua sustentabilidade (VERMA; CHAKRABORTY, 2018). A Gestão do Conhecimento (GC) se destaca como importante estratégia e ferramenta de gestão (ISLAM; AGARWAL; IKEDA, 2015), tendo em vista que o principal objetivo da GC é promover a eficácia e sustentar o crescimento organizacional (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010).

As instituições de ensino superior se inserem neste contexto por serem chaves para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. A GC precisa ser eficaz para que essas instituições otimizem suas entregas à sociedade do conhecimento (NAIR; MUNUSAMI, 2019). Ao tratar de ambientes nas instituições de ensino, as bibliotecas têm adotado técnicas de GC para prestarem serviços mais eficientes, em resposta às mudanças advindas da economia do conhecimento (MAVODZA; NGULUBE, 2011b).

As Bibliotecas Universitárias (BU's) devem aumentar o valor e a utilização do conhecimento institucional (MAVODZA; NGULUBE, 2011a). Para tanto, reconhecem que a inovação é crucial para sua continuidade nas instituições que se utilizam de seus serviços (PACIOS, 2019). A GC traz ferramentas para que a gestão da biblioteca monitore questões relativas às suas atividades e desempenho, bem como oferece meios para a proteção e o crescimento de seu próprio conhecimento e para a geração de inovação (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016).

A partir da literatura, verifica-se que as Bibliotecas Universitárias precisam trabalhar constantemente em seu autodesenvolvimento e na busca por inovações, com intuito de continuarem relevantes em suas instituições de origem e aos seus usuários. Ao considerar que a GC pode alavancar o potencial das BU's, o objetivo desta pesquisa foi reconhecer como as ferramentas e técnicas de GC são empregadas nas BU's, bem como a adoção de inovações e as perspectivas para o futuro das bibliotecas, sob a ótica de Bibliotecas Universitárias consideradas referência no Brasil.

As bibliotecas foram selecionadas a partir das dez universidades mais bem

classificadas no Ranking Universitário Folha (RUF), sendo que todas as dez primeiras são universidades públicas. No total, três bibliotecas aceitaram participar da pesquisa. Os entrevistados das três bibliotecas participantes demonstraram profundo conhecimento e experiência em gestão, o que inclui a GC. Ficou claro que a GC teve seu papel na consolidação de seus respectivos sistemas de bibliotecas, além de estar vinculada à necessidade de adaptação para acompanhar às mudanças da sociedade do conhecimento.

O presente estudo é produto de uma dissertação de mestrado, defendida em dezembro de 2020. Portanto, os resultados apresentados adiante também estão contidos na mencionada dissertação. A pesquisa completa inclui outras sete entrevistas com bibliotecários atuantes em uma instituição da Rede Federal de ensino. Devido à quantidade de conteúdo, optou-se por desenvolver este artigo de forma orientada para responder ao objetivo proposto nesta pesquisa.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Embora o termo Gestão do Conhecimento tenha ganhado popularidade a partir do final da década de 1980, há tempos longínquos, a humanidade desenvolvia meios de compartilhamento de conhecimentos, a fim de aproveitar o conhecimento anterior para evitar o retrabalho e aprender com erros cometidos (DALKIR, 2005). Nos tempos atuais, o conhecimento é considerado o ativo organizacional mais importante (MOHAJAN, 2017).

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento deriva da informação, e esta é gerada a partir de dados. Os autores elucidam que o conhecimento requer gerenciamento para que de fato gere valor à organização. Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma teoria amplamente aceita na literatura, que trata da “criação do conhecimento organizacional”. Basicamente, essa teoria versa sobre a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, formando um ciclo de conhecimento, reconhecido como “espiral do conhecimento” ou modelo SECI. O ciclo se expande na medida em que novos conhecimentos são transformados em produtos e serviços, proporcionando a inovação.

Percebe-se que o conhecimento é a matéria-prima essencial para a GC, a qual se concretiza por meio das pessoas e suas interações. Os conceitos de GC variam na

literatura, conforme a ótica em que o tema é tratado. Wiig (1993) expõe como fundamental para a GC, a coordenação sistêmica dos ativos de conhecimento, das atividades e de fatores organizacionais, como motivação e capacidade das pessoas quanto ao uso do conhecimento e delineamento dos objetivos organizacionais. Em analogia, o conceito de GC trazido por Dalkir (2005) traduz os fatores apresentados por Wiig (1993) e acrescenta a inovação, como resultado da aprendizagem organizacional:

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).

A ênfase da GC se dá em reconhecer o lado humano do conhecimento (TOWNLEY, 2001). Os processos são elementos da GC que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), evoluem à medida que o conhecimento e a inovação se tornam mais necessários para alcançar vantagem competitiva. As tecnologias são facilitadoras da GC e devem ser adequadas aos processos e às pessoas as utilizam (SERVIN, 2005). A estrutura organizacional é o elemento que dá suporte para que a GC se concretize, viabilizando aumento da eficácia organizacional e a geração de inovações (DALKIR, 2005).

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A essência das bibliotecas acadêmicas consiste em oferecer recursos que atendam às necessidades informacionais e educacionais de seus usuários: alunos, professores, colaboradores e comunidade (FAQUETI; ALVES; STEIL, 2016). No entanto, os avanços da tecnologia têm modificado a natureza das bibliotecas (HUSAIN; NAZIM, 2013). Enquanto no passado, as bibliotecas desenvolviam seus serviços de maneira passiva, hoje, é crucial que as bibliotecas desempenhem seu papel ativamente no apoio às atividades de pesquisa e aprendizagem (HAWKINS; GAREWAL, 2018).

A GC tem sido percebida nas bibliotecas como uma resposta viável para o enfrentamento do ambiente mutável e desafiador (SARRADFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2009) ao fornecer ferramentas e tecnologias que dão suporte às ações que

envolvem o conhecimento e informações (KOLONIARI; FASSOULIS, 2017). Verma e Chakraborty (2018) consideram ferramentas os elementos físicos, tecnológicos ou práticas, empregadas em grupo ou individualmente, que favorecem a aprendizagem, a contextualização e a utilização de conhecimentos expressos em documentos e enraizados nas pessoas.

Diante das questões apresentadas, Bem (2015) defende a incorporação da GC nas BU's a partir da visão dos Sistemas Adaptativos Complexos (SAC), à luz da abordagem de Axelrod e Cohen (1999). Nesta visão, os agentes (usuários, funcionários, parceiros e fornecedores) se relacionam em seu meio (espaços físicos, virtuais/digitais ou conceituais) e utilizam artefatos (recursos e ferramentas) para alcançarem seus objetivos. Os agentes tem papel fundamental, pois a partir das interações são induzidas melhorias para alcançar a adaptação.

Dentre os agentes, os usuários têm ganhado papel de destaque na literatura sobre GC em bibliotecas, bem como os serviços a eles voltados. Ugwu e Onyanha (2019) apontam que as pressões competitivas, geradas pelas diversas fontes provedoras de informações, forçaram as bibliotecas a buscar serviços inovadores, com o intuito de satisfazer às dinâmicas necessidades de seus usuários. Xiao (2020) indica que as bibliotecas passem a gerenciar o conhecimento dos usuários. O autor esclarece que esse gerenciamento permite compreender quais são as demandas dos usuários e, com isso, a precisão, a novidade e a conveniência dos serviços podem ser ampliadas.

As tecnologias modificaram o comportamento dos usuários também com relação ao uso dos espaços das bibliotecas. Segundo Islam, Agarwal e Ikeda (2015), cada vez mais as tecnologias são utilizadas nos espaços das bibliotecas e seus ambientes vêm sendo usufruídos no desenvolvimento da aprendizagem, promoção de discussões e criação de conteúdo. Os autores complementam que a procura por ambientes de interação demanda das bibliotecas o oferecimento conjunto de tecnologias físicas e digitais. Os espaços das bibliotecas se referem também aos espaços virtuais. Mavodza e Ngulube (2011a) afirmam que os recursos digitais promovem o aprendizado colaborativo e favorecem ao uso mais robusto dos espaços das bibliotecas.

Mavodza e Ngulube (2011b) recomendam às bibliotecas a combinação de recursos tradicionais e recursos tecnológicos, o que inclui informações de acesso aberto. Trabalhos como os de Gama e Sousa (2019) e de Zanielli e Nogueira (2019) também demonstram a forte ligação entre a inovação em serviços e a utilização dos espaços da

BU. Os estudos apontam a necessidade de que as bibliotecas ofereçam espaços convidativos aos usuários e reafirmam a relevância das tecnologias neste processo.

A inovação é um dos atributos da GC e as bibliotecas modernas precisam se munir desse atributo como estratégia de sobrevivência (UGWU; EKERE, 2019). Para Islam, Agarwal e Ikeda (2015) os serviços de inovação nas bibliotecas se referem a tecnologias e serviços aprimorados e outros trabalhos que visam à satisfação do usuário. Contudo, os autores esclarecem que é função dos bibliotecários se manterem informados quanto às possibilidades de inovação, por meio de conferências, webinars, leituras especializadas ou mesmo em mídias sociais.

A GC é uma ferramenta que possibilita antecipar tendências em todos os aspectos relativos às bibliotecas (BALAGUÉ; DÜREN; SAARTI, 2016). Um grande desafio da GC é desenvolver nas pessoas o senso de cooperação para a aprendizagem e inovação, favorecendo à rápida adaptação aos cenários de mudanças (DALKIR, 2005).

4 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio da abordagem qualitativa. Fundamenta-se na ideia de Godoy (1995), que indica a utilização desta abordagem quando se pretende reconhecer fenômenos ou processos sob a ótica dos participantes da pesquisa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, por buscar características dos sistemas de bibliotecas participantes. Ao mesmo tempo, se aproxima da pesquisa exploratória, devido à intenção de apresentar uma visão geral do problema (GIL, 2009).

A pesquisa bibliográfica se iniciou a partir da leitura de trabalhos de autores seminais, que abordam a temática Gestão do Conhecimento, para na sequência realizar uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (OS AUTORES, 2020). Os artigos recuperados pela RSL constituem a base teórica do presente trabalho, contudo outros estudos foram incorporados, com intuito de dar suporte aos resultados da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se por realizar entrevistas individuais com bibliotecários atuantes em Bibliotecas Universitárias consideradas referência no Brasil. Para selecionar Bibliotecas Universitárias representativas nacionalmente, definiu-se que as bibliotecas das dez universidades mais bem avaliadas no Ranking Universitário Folha (RUF) seriam potenciais participantes da pesquisa. O RUF é uma avaliação anual do ensino superior do Brasil e utiliza uma metodologia que

avalia os aspectos: pesquisa, ensino, mercado, internacionalização e inovação (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019).

Para conduzir as entrevistas, elaborou-se um roteiro com cinco questões semiestruturadas que tinham por objetivo capturar a visão dos entrevistados sobre as ferramentas e práticas de GC aplicadas em suas bibliotecas, bem como prospectar tendências e inovações, considerando essa temática. A base teórica das questões foi inspirada, essencialmente, nos trabalhos de Islam, Agarwal e Ikeda (2015) e de Pinheiro (2018). Foi realizado um pré-teste com duas bibliotecárias atuantes na Rede Federal de ensino, que possibilitou adequações no texto das questões, reflexões sobre o tema e estimativa de tempo para aplicação das entrevistas.

Na sequência, foi encaminhado e-mail para as dez bibliotecas das universidades melhor avaliadas no RUF, ano base 2019: USP, UNICAMP, UFRJ, UFMG, UFRGS, UNESP, UFSC, UFPR, UNB e UFPE. No e-mail, constava a apresentação sobre o que se tratava a pesquisa e a solicitação para que fosse indicado um bibliotecário atuante na BU e que pudesse participar da entrevista individual.

Foram recebidas três respostas demonstrando interesse em participar da entrevista. Para uma das bibliotecas, os dois diretores da BU se interessaram em participar da pesquisa. Neste caso, por tratar de participantes com alta qualificação e da mesma BU, considerou-se adequada a participação conjunta desses dois bibliotecários. Portanto, efetivaram-se três entrevistas, entre os meses de julho e agosto de 2020, por meio do sistema de webconferência *Google Meet*. Com a autorização dos participantes, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. O tempo de duração das entrevistas foi de 01 hora e 34 minutos, 01 hora e 03 minutos e 29 minutos.

Com o intuito de preservar a identidade dos participantes, os entrevistados e as BU's foram identificados como: E1 (para B1), E2a e E2b (para B2) e E3 (para B3). Os participantes E1, E2a e E3 são do gênero feminino e E2b é do gênero masculino. E1, E2a e E2b são diretores de seus respectivos sistemas de bibliotecas e E3 esteve no cargo de direção geral da B3 e suas bibliotecas setoriais até o primeiro semestre de 2020.

O tratamento dos dados da pesquisa se deu por meio da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2016), compreendendo três categorias definidas previamente: "ferramentas de GC", "práticas de GC" e "tendências e inovações". Ao finalizar a análise, reuniram-se os resultados relevantes para a pesquisa, buscando trazer sua aproximação com a literatura sobre o tema.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do conteúdo revelou que a Gestão do Conhecimento tem importância estratégica para as BU's participantes desta pesquisa. Os resultados apontaram mais semelhanças do que diferenças entre essas bibliotecas, em relação à GC. As diferenças se deram na forma de trabalho, particular de cada biblioteca. Somente a B3 possui uma política específica e formalizada para a GC, que atua, desde 2015, por meio de uma "Comissão de Gestão do Conhecimento". Contudo, ficou claro que todas as bibliotecas entrevistadas trabalham fortemente no desenvolvimento dos princípios da GC, mesmo quando não possuíam uma denominação específica para tratar sobre o tema.

O estudo de Ugwu e Onyanha (2019) indica a correlação positiva entre a liderança e as iniciativas de GC nas BU's. A visão de gestão trazida pelos bibliotecários entrevistados levantou aspectos que enfatizam a importância do envolvimento das lideranças das bibliotecas para a consecução da GC.

A Gestão do Conhecimento, do meu ponto de vista, é uma forma de gestão. Para que ela funcione tu tens que estar com aquela filosofia incorporada na tua dinâmica. É um trabalho eterno, tanto que a nossa comissão de GC é permanente [...] e para que funcione, ela tem que estar alinhada também com a gestão da unidade. (E3).

A gente agrega o esforço de todas as bibliotecas, com uma contribuição riquíssima. Esse é um elemento fundamental de Gestão do Conhecimento, porque ele parte exatamente do fato de que cada pessoa da equipe tem uma grande contribuição para dar [...]. Um gestor que vai possibilitar grandes contribuições é aquele que faz o esforço para que o grupo consiga produzir, que não seja centrado na sua própria produção, porque ele é uma pessoa, muito limitada. (E1).

A adoção de uma forma de gestão, na qual a liderança é distribuída, revelou-se presente na cultura das bibliotecas entrevistadas, como na seguinte fala: "As decisões nunca são tomadas em nível individual, ali em cada biblioteca. Tem uma comunicação entre as bibliotecas [...]." (E2b). Evidencia-se que os gestores devem colaborar para que ocorram avanços nos processos de GC, de forma a gerar nas pessoas uma cultura que permita a consecução de grandes projetos neste sentido.

As seções seguintes apresentam a visão dos participantes da pesquisa quanto à GC em seus respectivos sistemas de bibliotecas. Buscou-se reconhecer o que já é feito em

termos de GC, quais são os diferenciais de cada sistema de biblioteca e as possibilidades de melhorias, bem como a função da GC com relação às tendências e perspectivas para o futuro das bibliotecas.

5.1 FERRAMENTAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Diante do referencial teórico pesquisado, as ferramentas tecnológicas são facilitadoras para GC. A percepção de E3 sobre a utilização de ferramentas é condizente com a literatura: “[...] todas as ferramentas tecnológicas que favoreçam a aquisição, o compartilhamento e o reuso do conhecimento eu consideraria como ferramentas de GC.” (E3). Os resultados do presente estudo reforçaram a compreensão de que a utilização de ferramentas tecnológicas para a GC não se desvincula das práticas e processos das bibliotecas.

Conforme apresentado na revisão da literatura, Nonaka e Takeuchi (1997) já defendiam a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, proporcionando a geração de inovação, sendo essa uma das premissas da GC. Práticas como reuniões, formação de Grupos de Trabalho e Comissões foram constatadas nas entrevistas. Os entrevistados destacaram que é essencial que o conhecimento adquirido por meio dessas práticas esteja disponível às pessoas, em um meio que permita a rápida recuperação das informações. A preocupação com registro e a organização dos documentos norteadores foi comum a todos os entrevistados, tendo em vista a concepção do desenvolvimento conjunto das bibliotecas de seus respectivos sistemas.

Quando tu tens um sistema de bibliotecas muito disseminado como o nosso, [...] exige da administração documentação, que é um dos alicerces da Gestão do Conhecimento. Aquele conhecimento cotidiano precisa estar registrado, porque as pessoas estão atuando de forma isolada e é a documentação que traz essa concepção de conjunto e de práticas compartilhadas [...]. (E1).

Aquilo que é informal a gente tenta explicitar, é por isso que a gente tem essas reuniões [...]. Dentro do ciclo do conhecimento, a gente pega a vivência das pessoas, tenta articular isso, explicita com documentos, estabelece portarias e procedimentos [...] para que todo mundo acesse aquilo que já é explicitado, ou seja, aquilo que já é registrado [...]. (E2a).

Se acontecer a reunião, a gente já tem uma ata, um registro de tudo que aconteceu, cria prazos e responsáveis. Isso tudo é acompanhado

periodicamente. Então, isso é uma forma de registro de conhecimento, porque o que foi discutido, o que precisa ser feito, não corre o risco de daqui a duas semanas estarmos, por exemplo, discutindo a mesma coisa [...]. (E3).

Os entrevistados mencionaram mecanismos que permitem o acesso e a recuperação das informações registradas, sendo que o e-mail não foi considerado o melhor mecanismo para tanto. Há espaços nos sites das bibliotecas que são utilizados com a finalidade de disponibilizar documentos e normativas, dando acesso aberto às informações. Podem-se mencionar outros mecanismos como a produção de boletins internos de informação (B3) e o desenvolvimento de fóruns de discussão na ferramenta *Moodle* (B1). Sob esta ótica, Nair e Munusami (2019) afirmam que criar bancos de dados para a GC possibilita que os conhecimentos sejam visíveis aos funcionários, o que favorece seu compartilhamento, transferência e uso efetivo.

Outro ponto que marcante nos três sistemas de bibliotecas foi relação da GC com o oferecimento de recursos com acesso aberto: “A gente tem esse compromisso como instituição pública de que nossa produção técnica fique acessível a todos. Isso é quase uma filosofia de trabalho.” (E1). Para Jankowska (2014), o desenvolvimento de Repositórios Institucionais e o oferecimento de recursos de acesso aberto ampliam o valor dos recursos investidos em pesquisa acadêmica. A biblioteca como protagonista no gerenciamento de Repositórios Institucionais foi destacada por E2a:

Quando você fala de repositório, ele está no nível estratégico [...], está mexendo com dados de pesquisa de docentes e de pesquisadores. Então, esse assunto passa a ser estratégico e a universidade de passa olhá-lo de outra maneira, com outro nível de interesse [...]. (E2a).

A pesquisa foi realizada durante a época em que estavam sendo adotadas as medidas de distanciamento social, provocado pela pandemia de COVID-19. Buscar meios de chegar aos usuários, com recursos e capacitações se tornou fundamental, em um momento em que as bibliotecas físicas estavam fechadas ou com acesso limitado: “programas de formação de competência em informação a gente tem feito bastante também pelo *YouTube*.” (E3).

[...] nesse momento de pandemia nós procuramos várias fontes de acesso aberto e nós colocamos tudo aquilo que os fornecedores estavam abrindo, fizemos no nosso portal esse tipo de divulgação. Fizemos um

link específico para fontes que já são de acesso aberto [...], ONGs ou associações que têm essa premissa. (E2a).

Embora um produto ou serviço possa estar disponível, ele não necessariamente está acessível. A disponibilidade de recursos de acesso aberto depende em grande parte dos esforços das bibliotecas (ENAKRIRE; OCHOLLA, 2017). Verifica-se nas que nas bibliotecas participantes há esse esforço ao entenderem o conhecimento como bem público, que deve estar disponível a todos. Segundo Verma e Chakraborty (2018), a GC é parte desse processo, pois democratiza o conhecimento e permite que as pessoas se tornem colaboradoras e consumidoras do conhecimento.

5.2 PRÁTICAS INOVADORAS NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Ao considerar o critério de escolha das bibliotecas participantes, questionou-se aos entrevistados o que suas bibliotecas possuíam como diferencial e o que consideravam ser inovador, colocando-as em um patamar de destaque nacional. A GC está intrínseca nas práticas destacadas pelos entrevistados, como demonstrado na sequência.

Conforme E1, nos últimos anos, a B1 assumiu o compromisso de apresentar anualmente um grande projeto inovador. A entrevistada comenta que a intenção das bibliotecas era entrar em sala de aula, para explicar questões relativas aos serviços oferecidos ou breves capacitações. Neste sentido, o primeiro grande projeto se deu por meio da extensão universitária, no qual foi estruturado um programa de capacitação, baseado no modelo “*The Big6*”.

A gente usou dois elementos de sensibilização, o primeiro é dentro do formato de extensão [...]. Existe uma quantidade de créditos complementares que os alunos podem usar [...], eles conseguem integralizar sua carga horária com cursos da biblioteca. [...] o segundo elemento importante é que trabalhamos muito com base de dados [...], mas o grande chamariz começou a ser não só o banco de dados, mas o gerenciador de referências. [...] e que eles, usando isso em conjunto com o gerenciador de referências, se livrariam da normalização, dos aspectos mais difíceis, que são a citação e as referências e isso nós fizemos. (E1).

As capacitações ofertadas por meio deste programa são disponibilizadas em um site específico e a comunidade pode se inscrever gratuitamente nos cursos. Segundo E1, esse programa teve grande repercussão positiva e gerou visibilidade à B1, extrapolando

os limites da universidade.

A estruturação do programa de capacitação foi a primeira grande prática inovadora mencionada por E1, seguiram-se: projeto de armazenamento de arquivos fora do repositório para publicações pagas, projeto de reformulação no visual das páginas e implementação do sistema de descobertas e reestruturação dos serviços presenciais para o remoto, este último em decorrência da pandemia de COVID-19. E1 complementa: “[...] a cada ano a gente se reinventa no ponto de vista dos processos que são rotina e daquilo que nós precisamos inovar. E sempre precisa ter uma inovação, caso contrário, a gente parou no tempo.”

E2a comenta que a B2 investe fortemente na relação com o usuário. Na B2 é oferecido um programa de competência informacional, que envolve todos os segmentos de usuários das bibliotecas. A intenção é qualificar seus usuários para gerar autonomia nos processos que vão desde a localização até o uso da informação. Esse programa de competência informacional é baseado na “Taxonomia de Bloom”, desenvolvida por Benjamin S. Bloom e colaboradores, em 1956:

[...] Taxonomia de Bloom são formas de aprendizado e tem a ver com a Gestão do Conhecimento [...]. Tem algumas fases que o aluno ou usuário precisa passar [...] dentro da competência informacional, que ele saiba olhar, analisar, discutir, formular, divulgar [...]. E aí nós temos três níveis. O de acesso: entra recepção aos calouros, acolhimento, integração de novos funcionários e docentes. A permanência: vêm ações de capacitação [...]. E o terceiro nível seria a sociedade [...]. (E2a).

Conforme a entrevistada, em 2020 foi lançado um portal de apoio ao pesquisador, com intuito de atender à comunidade acadêmica. A B2 também atua consistentemente na inclusão de pessoas com deficiência, buscando oferecer o máximo de recursos de forma adaptada. E2a complementa: “[...] a gente tenta seguir a frente de tudo [...]. Projetos de captação de recursos externos, a gente entra fortemente nisso, inclusive estamos aguardando um recurso que foi aprovado para construir um *Maker* na biblioteca.” (E2a).

Outro destaque é a formação de um grupo gestor para promover a atualização e proposição de melhorias ao software de gerenciamento utilizado pela B2, segundo E2b: “[...] se nós não tivéssemos feito esse grupo gestor do software, talvez o software não estivesse no nível da biblioteca em si e da Universidade.” (E2b).

Para a B3, o aspecto inovador apontado pela entrevistada foi a constituição da Comissão de Gestão do Conhecimento. A comissão de GC está ativa desde 2015 e se utiliza de um *framework*, que é um instrumento que possui critérios de avaliação, os quais permitem o diagnóstico, tomada de decisão, acompanhamento de ações relativas à GC nas BU's. Esse *framework* foi construído para englobar as BU's em todas as suas dimensões, sendo que sua base é fundamentada em reconhecer a BU como SAC. Os avanços da comissão, com o apoio do *framework*, possibilitaram o desenvolvimento de uma cultura voltada para a GC na B3, bem como o entendimento de que cada pessoa da equipe é fundamental para o sucesso da biblioteca. E3 relata:

Acho que a gente conseguiu implantar uma cultura de compartilhamento de conhecimento e diria sim, de participação da equipe. [...] o que difere a gente é isso, eu acho que conseguimos dotar os servidores dessa visão sistêmica da biblioteca. E essas comissões de trabalho, que a gente conseguiu desenvolver graças à implementação do *framework*, proporcionaram uma visão transversal entre os setores e as atividades [...]. Essa cultura de compartilhamento de conhecimento proporcionou com que as pessoas tivessem essa visão mais macro, conhecessem as habilidades dos colegas, o trabalho dos colegas, e aí como engrenagem, gira mais rapidamente. (E3).

Embora com enfoques diferentes, respostas trazidas pelos participantes apontam o potencial das equipes das bibliotecas na busca por inovações que irão se converter na otimização dos recursos oferecidos aos usuários. Percebe-se que nas três bibliotecas existe a tradição de trabalhar solidamente com as práticas citadas. Essa é uma questão voltada à cultura construída nessas bibliotecas. Como citado por E3 e corroborado por Vela (2018), quando fala que a formação de uma cultura voltada à GC exige da organização esforço prolongado e consistente.

5.3 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A busca por melhorias e inovações é constante em qualquer sistema de bibliotecas, diante da necessidade de adaptação para sobrevivência. Ugwu e Ekere (2019) apontam que as pressões sobre as bibliotecas torna crucial que estas passem a considerar a adoção de serviços inovadores e de tecnologias emergentes.

Foi questionado aos entrevistados se havia ferramentas ou técnicas de GC que gostariam de implementar em suas bibliotecas, mas que ainda não foi possível. As

respostas versam sobre a necessidade que as bibliotecas têm de se desenvolverem quanto às tecnologias, como: a modernização do sistema de gerenciamento da biblioteca e a adoção de um sistema de indicadores que permita visualizar a produtividade de cada biblioteca, considerando as diferentes especificidades de tamanho e demandas (E1); adotar ferramentas de Inteligência Artificial que permitam o alinhamento de conteúdos de diferentes plataformas e ferramentas analíticas que possibilitem avaliar o comportamento dos usuários (E2a); estudar as tecnologias e sua viabilidade, bem como explorar o potencial do sistema de gerenciamento da biblioteca para que, a partir das informações, sejam criados novos produtos e serviços (E3).

Parece ser cada vez mais indissociável a presença das tecnologias nas bibliotecas para a utilização otimizada dos espaços, bem como para a oferta de serviços aos usuários e à sua própria instituição. Essa constatação se deu a partir das respostas dos entrevistados, quando solicitados para que expusessem sua percepção sobre o futuro das bibliotecas e a contribuição da GC, como se observa nas seguintes fala: “Eu fico pensando em bibliotecas inteligentes. A tecnologia tem puxado muito as mudanças na biblioteca [...]” (E2a).

[...] cada vez mais as bibliotecas precisam oferecer documentos eletrônicos [...]. Hoje, temos bibliotecas muito dedicadas ao armazenamento de acervo, com espaços muito pouco atrativos para as atividades das pessoas. A gente tem que ter um espaço atrativo e trazer as pessoas para perto das equipes que sabem como usar banco de dados, como usar gerenciadores [...]. (E1).

No meu ver, eu não visualizo mais as bibliotecas, entre 15 a 25 anos, mais da forma que a gente conhece [...] e a biblioteca não vai deixar de existir. Os espaços que ali estão, vão estar voltados todos para o digital, um ambiente mesmo de troca, um ambiente *Makerspace*, ambiente de criação propriamente dita [...]. Então, como que isso vai interferir na gestão da biblioteca no futuro é algo a se pensar [...]. (E2b).

E1 contextualiza a trajetória do profissional bibliotecário. Conforme a entrevistada, o bibliotecário documentalista e que adquire e organiza coleções, passou a ser requisitado para a organização de repositórios de sua instituição. Naturalmente, esse profissional passou a ser requisitado pelas instituições para apresentarem indicadores de sua própria produção e o bibliotecário passou a ser um analista de dados. Na busca por inovações, a entrevistada comentou sobre ações que acontecem em grandes

bibliotecas reconhecidas mundialmente:

Eu entrei na página do sistema de bibliotecas de Harvard para dar uma olhadinha em quais eram os cursos que eles estavam oferecendo e eles estavam oferecendo muitos cursos de análise de dados a partir do *NVivo*, do *SPSS*. São ferramentas de metodologia de pesquisa, tanto quantitativas quanto qualitativas. Eles estão muito para o lado da análise dos dados e acho que isso é uma tendência que nós vamos ter. (E1).

Todas as situações mencionadas remetem à necessidade de que as bibliotecas estejam preparadas para atender às rápidas mudanças. E3 defende a BU como um SAC:

[...] nós temos a variável da informação e do conhecimento, que se modifica e se altera na velocidade da luz [...]. Eu vejo que as bibliotecas precisam dessa visão de Sistema Adaptativo Complexo e dessa necessidade de flexibilidade, de articulação, de inovação, de velocidade. Isso não é mais uma tendência, eu vejo que ou a gente é assim ou a gente não tem mais razão de existir. E agora, nesse período de pandemia, isso tudo ficou muito claro [...], não atendemos mais fisicamente, então vamos trabalhar com *chats*, vamos trabalhar com ferramentas de videoconferência, com um atendimento individualizado. (E3).

Dentre as tendências para a gestão das BU's, a entrevistada apresenta seu ponto de vista, que trata da indissociabilidade de três fatores que devem estar articulados nos modernos sistemas de bibliotecas: reconhecimento da biblioteca como um SAC, Gestão do Conhecimento e liderança distribuída. O trecho seguinte resume essa reflexão:

[...] aquela estrutura muito hierárquica, ela não se aplica mais há bastante tempo, especialmente onde a gente precisa de velocidade [...]. Mas é claro, se eu tenho vários líderes trabalhando de forma distribuída, eles têm que ter as mesmas diretrizes, a mesma visão, então para isso eu preciso de que? Mais Gestão do Conhecimento. (E3).

Inovações e tendências para as bibliotecas surgem da necessidade de adaptação às mudanças. O estudo de Zaninelli, Nogueira e Horimi (2019) demonstra claramente a necessidade de que as BU's se transformem em espaços atrativos, especialmente ao considerar o público nativo digital. A GC fornece mecanismos para que as bibliotecas disponham de novidades em serviços transformadores e interativos, frente ao ambiente desafiador (UGWU; EZEMA, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GC sempre fez parte das operações das bibliotecas e do trabalho dos bibliotecários (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZZERI, 2010). As práticas de GC podem ampliar o papel das BU's em suas instituições, tendo em vista que a GC tem potencial de melhorar a eficácia das operações das bibliotecas (TOWNLEY, 2001).

Presumiu-se que as grandes Bibliotecas Universitárias brasileiras poderiam contribuir com o entendimento sobre aplicabilidade da GC, por meio de ferramentas e práticas, bem como para prospectar tendências e inovações para BU's. De modo semelhante ao estudo de Koloniari e Fassoulis (2017), os bibliotecários entrevistados no presente estudo demonstraram grande afinidade com o tema GC e com as oportunidades da GC perante às BU's. Isso foi refletido nas respostas, que demonstraram o papel da GC para a consolidação de seus respectivos sistemas de bibliotecas.

Os resultados emergiram de três categorias de análise previamente definidas. A apresentação das categorias “ferramentas de GC” e “práticas de GC” se deu em conjunto, tendo em vista que o uso das ferramentas está diretamente ligado às práticas desenvolvidas nas bibliotecas entrevistadas. Uma questão muito marcante nas três bibliotecas foi a preocupação com o registro das informações e conhecimentos, sendo fundamental que essas informações e conhecimentos sejam acessíveis, de fácil recuperação e preservação. O desenvolvimento dos repositórios e a utilização de outros recursos que são de acesso aberto também foram mencionados.

Essas questões apresentadas são práticas já consolidadas nas bibliotecas entrevistadas, bem como são premissas da GC. Contudo, Balagué, Düren e Nazim (2016) apontam o acesso aberto à ciência como uma das tendências para bibliotecas. Ao considerar que a pesquisa aconteceu em um momento em que as bibliotecas tiveram limitações de acesso de seus recursos, por conta das medidas de afastamento social para o enfrentamento da COVID-19, possibilitar que informações e conhecimentos estejam acessíveis se tornou ainda mais importante.

Os resultados obtidos por meio da categoria “tendências e inovações” buscaram reconhecer os diferenciais das bibliotecas participantes, bem como projetar, sob a visão destas, quais são as tendências e inovações para as bibliotecas do futuro. Apresentar práticas inovadoras é útil para que outras bibliotecas possam se inspirar e fazer adaptações para a sua realidade. Além disso, como mencionado por E1, outras

bibliotecas podem se utilizar dos recursos que estão disponíveis em acesso aberto, o que expande o papel social das grandes bibliotecas públicas no Brasil.

Mesmo as grandes bibliotecas têm pretensões de melhorias, como a melhor utilização de recursos tecnológicos. A adoção de tecnologias emergentes, como a utilização de Inteligência Artificial, utilização de softwares de análise de dados e softwares que possam mapear o comportamento dos usuários e da própria biblioteca são tendências para as modernas BU's. A tecnologia já é uma realidade nas interações com os usuários, para o futuro, as perspectivas são que os espaços estejam cada vez mais voltados ao digital e voltados para a interação, troca e criação.

Para tanto, é fundamental que as bibliotecas desenvolvam suas capacidades de para que consigam responder com velocidade às mudanças. O papel da gestão em reconhecer que cada indivíduo tem seu papel para o êxito do sistema de bibliotecas foi destacado em todas as entrevistas. Esse é o ponto-chave da GC, como destacado na literatura, a GC se concretiza por meio de pessoas.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, como a impossibilidade de generalização dos resultados para outras bibliotecas. As questões abertas trazem respostas não homogêneas para uma clara comparação em todos os aspectos da pesquisa, além disso, não foram utilizados documentos para a triangulação dos dados. Apesar dessas limitações, foi possível reconhecer a riqueza de informações e conhecimentos na coleta de dados, o que indica que a GC nas bibliotecas é um caminho que ainda requer exploração. Para estudos futuros, sugere-se vincular a GC ao estudo de usuários e como o emprego de tecnologias emergentes pode aumentar a eficácia da GC nas bibliotecas.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, Naresh Kumar; ISLAM, Md Anwarul. 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/VINE-01-2014-0002>. Acesso em: 07 jul. 2019.

BALAGUÉ, Núria; DÜREN, Petra; SAARTI, Jarmo. 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-12-2015-0068>. Acesso em: 07 jul. 2019.

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

BEM, Roberta Moraes 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. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/132468>. Acesso em: 27 fev. 2020.

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

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

ENAKRIRE, Rexwhite Tega; OCHOLLA, Dennis 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. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.750>. Disponível em: <https://sajim.co.za/index.php/sajim>. Acesso em: 25 jul. 2019.

FAQUETI, Marouva Fallgatter; ALVES, João Bosco da Mota; STEIL, Andrea Valéria. Aprendizagem organizacional em bibliotecas acadêmicas: uma revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 156-179, dez. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2699>. Acesso em: 20 jan. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking Universitário Folha**. 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 09 jun. 2020.

GAMA, Merabe Carvalho Ferreira da; SOUSA, Letícia Lima de Sousa. Inovação, lazer e informação na biblioteca universitária: o projeto Bibliobreak. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. esp., 2019, p. 203-217, 2019. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1366>. Acesso em: 02 fev. 2021.

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

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 3, p. 20-29. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004. Acesso em: 06 abr. 2020.

HAWKINS, Maria; GAREWAL, Kevin. Makerspaces for Technology-Infused Learning: a case study. In: FERNANDEZ, Peter D.; TILTON, Kelly (ed.). **Applying Library Values to Emerging Technology**. Chicago, Illinois: Association Of College And Research Libraries, 2018. Cap. 20. p. 315-327.

HUSAIN, Shabihat; NAZIM, Mohammad. 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. Disponível em: <http://www.ijidt.com/index.php/ijidt>. Acesso em: 07 jul. 2019.

ISLAM, Md Anwarul; AGARWAL, Naresh Kumar Kumar; IKEDA, Mitsuru. 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/LM-08-2014-0098>. Acesso em: 07 jul. 2019.

JANKOWSKA, Maria Anna; SMITH, Bonnie J.; BUEHLER, Marianne 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2013.10.013>. Acesso em: 13 nov. 2019.

KOLONIARI, Maria; FASSOULIS, Kostas. Knowledge Management Perceptions in Academic Libraries. **The Journal of Academic Librarianship**, [s.l.], v. 43, n. 2, p. 135–142, mar. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.11.006>. Acesso em: 07 jul. 2019.

MAVODZA, Judith; NGULUBE, Patrick. 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. Disponível em: <http://web-b-ebscobhost.ez130.periodicos.capes.gov.br/ehost/detail/detail?vid=0&sid=318b3bcc-0919-42b6-b57c-92ddeb2b6d5e%40pdc-v-ssessmgr01&bdata=jmxbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=65123316&db=aph>. Acesso em: 07 jul. 2019.

MAVODZA, Judith; NGULUBE, Patrick. 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. Disponível em: <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/18280>. Acesso em: 07 jul. 2019.

MOHAJAN, Haradhan Kumar. 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. Disponível em: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/83089/1/MPRA_paper_83089.pdf. Acesso em: 19 dez. 2019.

NAIR, Balakrishnan V.; MUNUSAMI, Chandramalar. 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. DOI: 10.1108/JRIT-01-2019-0008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIT-01-2019-0008/full/html>. Acesso em: 11 nov. 2019.

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

PACIOS, Ana Reyes. Knowledge management and innovation: two explicit intentions pursued by spanish university libraries. **Ifla Journal**, [s.l.], v. 46, n. 3, p. 224-233, ago. 2019. DOI: 10.1177/0340035219870201. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez130.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1177/0340035219870201>. Acesso em: 06 jul. 2020.

PINHEIRO, Michelle. **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, Brasil. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/191127>. Acesso em 26 abr. 2020.

SARRAFZADEH, Maryam; MARTIN, Bill; HAZERI, Afsaneh. Knowledge management and its potential applicability for libraries. **Library Management**, [s.l.], v. 31, n. 3, p. 198–212, fev. 2010. DOI: 10.1108/01435121011027363. Acesso em: 07 jul. 2019.

SERVIN, Géraud. ABC of knowledge management. **National Library for Health: Knowledge Management**, [s.l.], p. 1-68, jul. 2005. Disponível em: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf Acesso em: 25 fev. 2020.

TOWNLEY, Charles T. Knowledge Management and Academic Libraries. **College and Research Libraries**, [s.l.], v. 62, n. 1, p. 44-55, 2001. Disponível em: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/issue/archive>. Acesso em: 07 jul. 2019.

UGWU, Cyprian Ifeanyi; EKERE, Justina Ngozi. 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. DOI: 10.1177/0961000617742446.. Acesso em: 25 abr. 2020.

UGWU, Cyprian Ifeanyi; EZEMA, Ifeanyi 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. DOI: 10.1142/S0219649218500399. Acesso em: 16 nov. 2019.

UGWU, Cyprian Ifeanyi; ONYANCHA, Omwoyo Bosire. 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. DOI: 10.1177/0961000617726124.. Acesso em: 25 abr. 2020

VELA, Sarah. Knowledge management, diversity, and professional hierarchies in libraries. **Journal of Library Administration**, [s.l.], v. 58, n. 8, p.835-860, 17 nov. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1516950>. Acesso em: 07 jul. 2019.

VERMA, Manoj Kumar; CHAKRABORTY, Nirmali. 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.

WIIG, Karl Martin. **Knowledge management foundations: thinking about thinking - how people and organizations represent, create, and use knowledge**. Arlington: Schema Press, 1993.

XIAO, Long. 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. DOI: 10.1177/0340035219892289. Acesso em: 06 jul. 2020.

ZANIELLI, Thais; NOGUEIRA, Cibele Andrade; HORIMI, Drielen. Inovação em serviços de informação no contexto da biblioteca central da Universidade Estadual De Londrina (UEL): uma análise do ponto de vista dos nativos digitais. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 228-246, 2019. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1197>. Acesso em: 18 fev. 2021.

Recebido em: 25 de maio de 2021
Aprovado em: 23 de novembro de 2021
Publicado em: 09 de dezembro de 2021

