



GESTÃO DO CONHECIMENTO E SABER NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: REFLEXÕES DE IMPORTÂNCIA NA CONTEMPORANEIDADE

Regina Celia Baptista Belluzzo

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: rbelluzzo@gmail.com

Danielli Santos da Silva

Mestre em TV Digital: Informação e Conhecimento pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.
E-mail: daniellivi@gmail.com

Resumo

Apresenta-se revisão da literatura especializada acerca da gestão do conhecimento e do saber nas Bibliotecas Universitárias (BU's) possibilitando reflexões sobre a importância dessas instituições na contemporaneidade, uma vez que essa área de gestão pode ser considerada um dos principais elementos da economia na atualidade. Em face deste cenário a informação passa a ser elemento indispensável à formação crítica e exercício da cidadania para todos os indivíduos, portanto, as BU's assumem um novo papel, visto que não devem limitar-se aos muros da universidade sendo responsáveis por toda a comunidade na qual estão inseridas. O *modus operandi* necessário ao pleno desenvolvimento das BU's tem como elemento central o profissional da informação. Ressalta-se que para a compreensão de todo o processo que envolve as BU's e a gestão do conhecimento e do saber nas mesmas, é preciso haver uma adequada diferenciação dos elementos: saber, informação e conhecimento. A abordagem da gestão do conhecimento com a apresentação de seus mais relevantes conceitos, bem como o apontamento do cenário atual são propostos neste artigo que apresenta, ainda, como ocorre o processo de criação do conhecimento nas BU's e a adoção de referências e melhores práticas para este fim. O arcabouço teórico apresentado tem como objetivo possibilitar o estabelecimento de inter-relação entre a gestão do conhecimento e as BU's, evidenciando a importância da gestão do conhecimento rumo ao saber como uma lógica organizacional e uma nova conduta de gestão a ser adotada nas BU's brasileiras.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Bibliotecas universitárias.

MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AND KNOW IN UNIVERSITY LIBRARIES: REFLECTIONS OF IMPORTANCE IN CONTEMPORANEITY

Abstract

This paper presents the review of the literature on the management of knowledge and learning in the University Libraries (BU's) enabling reflections on the importance of these institutions in the contemporary world, since this management area may be considered one of the main elements of the economy today. Given this scenario, the information becomes indispensable to the formation critical and citizenship for all individuals, so the BU's assume a new role, as they should not be limited to the walls of the university being responsible for the whole community in which they are inserted. The *modus operandi* required for the full development of BU's has as a central element the information professional. It is noteworthy that for the understanding of the whole process involving the BU's and the

management of knowledge and learning in the same, there must be a meaningful differentiation of elements: knowledge, information and knowledge. The approach of knowledge management with the presentation of its most important concepts, as well as the appointment of the current scenario are proposed in this article also presents, as is the process of knowledge creation in BU's and the adoption of references and best practices for this purpose. The presented theoretical framework aims to enable the establishment of inter-relationship between knowledge management and BU's, highlighting the importance of knowledge management course to learn as an organizational logic and a new approach of management to be adopted in BU's Brazilian.

Keywords: Management of knowledge. University Libraries.

1 INTRODUÇÃO

A Sociedade do Conhecimento tem influenciado os processos organizacionais trazendo consigo exigências de adoção de novas condutas de gestão. Em decorrência, o conhecimento passou a ser visualizado como um ativo organizacional, motivando o surgimento da Gestão do Conhecimento (GC) como uma área de estudo, debates e reflexões.

Além disso, ao se analisar a sociedade contemporânea, é preciso mencionar Pierre Lévy (2010), pois, para esse autor, vivencia-se uma economia baseada na gestão do conhecimento, o que, certamente, supõe que as pessoas possam ser criativas e responsáveis, devendo ser preparadas e educadas para tanto. Para ele todos devem ter formação crítica a fim de poder compreender qual informação possui fonte confiável e fidedigna, serem capazes de encontrar a informação que desejam e, ao mesmo tempo, produzirem informação para ser consumida, interpretada e criticada por outras pessoas, enquanto um movimento de troca, colaboração e complementação do conhecimento.

Tendo em vista esse panorama organizacional as unidades de informação (Bibliotecas, Centros e Sistemas de Informação e Documentação) buscam acompanhar, moldar e refletir sobre sua atuação a fim de atender as demandas do meio em que estão inseridas, oferecendo distintos serviços e produtos. Ressalta-se, entretanto, que essas unidades atuam com processos que envolvem aquisição, processamento, armazenamento e disseminação da informação, cada qual com o *modus operandi* específico. Destaca-se aqui a Biblioteca Universitária (BU) como um setor dinâmico que visa à prestação de serviços e a obter como lucro a utilização dos seus produtos em aspectos qualitativos e quantitativos. Para tanto, a execução dos processos e a elaboração dos serviços e produtos, suscita requisitos do Profissional da Informação que nela atua de um perfil que envolve: postura estratégica, gerencial e inovadora.

Por sua vez, o uso da informação envolve a sua utilização estratégica a fim de permitir que qualquer organização alcance vantagens competitivas em relação à concorrência e a possibilidade de inovação. Assim, ao considerar essa diretriz é possível visualizar que a revolução informacional proporcionou espaço à Sociedade do Conhecimento desde o momento em que a geração do saber se deu a partir de saber existente (CAIÇARA JÚNIOR, 2008). Desse modo, equivale ao Conhecimento a completude de informações, dados e relações. Portanto, diante de tantas mudanças, a fim de garantir que o conhecimento seja um ativo organizacional, a GC tem ocupado grande espaço e suscitado inúmeros estudos igualmente no âmbito da Ciência da Informação.

O propósito deste artigo é levar à reflexão sobre a gestão do conhecimento e sua inter-relação com as bibliotecas universitárias (BU's), iniciando-se por apresentar o que é o saber, o que é a informação, o conhecimento e destacando a importância da gestão do conhecimento rumo ao saber como uma lógica organizacional e uma nova conduta de gestão a ser adotada nas BU's brasileiras.

2 SABER, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: REFLEXÕES INICIAIS

Culturas diferentes levam a processos diferentes de pensar e de saber. Tanto o conhecimento como a mentalidade do sujeito do saber que lhe corresponde acham-se vinculados ao contexto social da comunidade em que eles são produzidos. Da proposição que o saber é ligado a uma comunidade e seu contexto, segue-se a derivação quase óbvia que os saberes variam. Há um número infinito de formações sociais que produzem um número infinito de formas diferentes de saber. As formas de saber se relacionam entre si, mas não necessariamente estão se sucedendo uma a outra linearmente. Elas necessitam ser entendidas em relação ao contexto em que são usadas e em relação às funções que preenchem. As formas do saber coexistem e podem ser contraditórias. São as sociedades que produzem saber, um saber que descarta a irracionalidade da crença, da superstição e do mito e busca o controle lógico do mundo objetivo.

Poderão ser observadas não apenas as correspondências entre situações sociais e modalidades de saber, mas também as transformações e intercâmbios entre as diferentes modalidades. Isso é importante porque nos permite relacionar o movimento das formas do saber e sua ordem com o problema da interação social e da cultura. A questão óbvia é indagar, então, sobre diversas formas de organização social. Desse modo, surge a questão “as BU’s, enquanto organizações sociais podem produzir com lógica e saber racional?” Isso é possível se considerarmos que o saber é fruto de relações de poder e articula-se à produção e circulação de conhecimentos. Pode-se dizer que é uma atividade que só pode ser entendida em relação ao contexto do qual ela deriva sua lógica e a racionalidade que contém. O entendimento dos saberes e de suas múltiplas lógicas envolve compreender sua representação, enquanto um sistema de relações psicossociais que envolvem, em síntese: 1) os produtores/sujeitos do saber, o que abrange a consideração de identidades, interesses, acesso a recursos e poder; 2) os meios de produção do saber, que correspondem sempre aos tipos de relações sociais estabelecidas entre as pessoas e seu ambiente tanto social, como natural; 3) os produtos/objetos do saber, que se referem tanto aos objetos físicos como aos objetos abstratos que formam o meio-ambiente simbólico e material de uma comunidade humana, considerando-se a BU como tal. Estes podem ser, por exemplo, tecnologias de todos os tipos, mas também as operações simbólicas e abstratas que dão sentido à ordem físico-material e que se tornam objetivadas em monumentos, máquinas, livros, documentos, legislação, na mídia etc. (JOVCHELOVITCH, 2004).

O saber é sempre resultado de uma comunidade humana e, portanto, deve ser entendido no plural. Não há uma forma de saber apenas, mas muitas. Essa variação corresponde à variação nas formas de relação social que constituem tanto o saber como a comunidade. Daí que o saber é uma forma plástica e heterogênea, cuja racionalidade e lógica não se definem por uma norma transcendental, mas devem ser avaliadas em relação ao contexto psicossocial e cultural de uma comunidade, aqui entendida como a universidade (JOVCHELOVITCH, 2004). Para compreender o que significa essa comunidade denominada como “universidade” é necessário desenvolver competências para lidar com a universalidade do saber, respeitando o compromisso histórico e o avanço da ciência, a importância da formação profissional e o desenvolvimento das sociedades, uma vez que a universidade tem compromissos sociais e deve estar sintonizada com a realidade e as aspirações da população ao impulsionar as ações e anseios para além dos seus próprios muros. A BU é uma área de vital importância nesse contexto, pois para Carvalho (2004, p.81) “assim, da função de depósito do saber até atingir o *status* de espaço do saber, as bibliotecas passaram por etapas que representam o seu amadurecimento, sem perder de vista sua relação direta com a socialização do conhecimento [...]”.

A definição de saber, segundo o dicionário Aurélio é ter conhecimento, ciência, informação ou notícia sobre algo (FERREIRA, s.d.). Pode-se entender como saber a adequada hierarquização de valores para a promoção da dignidade humana, o domínio do conhecimento científico e tecnológico do seu tempo, ou a vivência do respeito e da justiça que permitem um melhor desempenho social. Isso nos leva a melhor compreender também as questões de informação e sua articulação com a produção e gestão do conhecimento no ambiente das BU's.

Consideramos a informação como um conjunto de dados que, quando apresentados de forma organizada e ordenada, por meio de códigos e signos apresentam um sentido que é interpretado de forma singular por cada indivíduo. Todos os dias os jornais, bancas de revistas, rádios, televisão e a Internet trazem um arsenal de notícias que se inserem no nosso cotidiano, tornando as informações mais acessíveis às pessoas, muito embora devamos lembrar que ainda temos muitas pessoas e comunidades que não dispõem de facilidades para tanto por questões de natureza vária. As informações são imprescindíveis, pois, informam as pessoas sobre o que está acontecendo em todos os lugares do mundo. Há um objetivo para que existam, pois são através delas que as pessoas desenvolvem e formam o senso crítico, a opinião e se projetam dentro de um cenário real e objetivo. Nos dias atuais, as informações alcançam as pessoas por meios diferentes. Porém, que conhecimento que elas detêm sobre estas informações? O que elas sabem? Bem, se for a título de consciência do fato, pode-se afirmar que possuem “conhecimento do fato”, mas não “conhecimento sobre o fato”, o que requer um tratamento mais apurado e, até científico, sobre a informação (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2013).

Dada sua importância, pode-se afirmar que a informação é fundamental e indispensável ao processo de comunicação que envolve: mensagem, meio, receptor e sentido.

Capurro (2003) define informação como: a associação de algo físico (está inserida em algum suporte) a algo cognitivo (aquilo que percebemos e interpretamos) a algo que tem uma relação de significância e por isto pode ser considerado um fenômeno intersubjetivo (capacidade de inter-relacionamento). Barreto (2001) afirma que:

As configurações, que relacionam a informação com a geração de conhecimento, são as que melhor explicam a sua natureza, em termos finalistas, pois são associadas ao desenvolvimento do indivíduo e a sua liberdade de decidir sozinho. Aqui a informação é qualificada como um instrumento modificador da consciência do homem. A informação, quando adequadamente assimilada, produz conhecimento, modifica o estoque mental de saber do indivíduo e traz benefícios para seu desenvolvimento e para o bem-estar da sociedade em que ele vive (BARRETO, 2001, s. p.).

Entretanto, vale lembrar que informação não é conhecimento, mas, sem ela não há conhecimento, porque ela é a sua base. Já, a informação, em relação ao saber, é marcada pelo processo de aplicação do fazer. Desse modo, enquanto a informação se distingue do conhecimento porque este requer uma sistematização, o saber requer a operacionalização, pois, o saber implica no desenvolver a ação pelo fazer. Ter informação significa poder tomar decisões, fazer escolhas e solucionar situações de problema. Assim, a informação pode ser considerada como base para a construção do conhecimento. Entretanto, convém lembrar que, de acordo com Moresi (2000) existe certa similaridade entre a informação e o conhecimento, uma espécie de diálogo que perpassa pelo simples dado bruto – representação de fatos, textos, sinais etc.- e que se transforma em informação quando contextualizado, assimilado e processado para utilização. A informação, após sua análise e avaliação em relação à relevância,

pertinência e confiabilidade, é, ou não, apropriada pela experiência do sujeito ou grupo, podendo-se, então, falar em conhecimento.

Nesse sentido, a BU implanta-se como gestora do conhecimento e disseminadora da informação que visa realizar atendimentos específicos apoiando às atividades de ensino, pesquisa e extensão, dando ênfase ao desenvolvimento da ciência, educação e cultura.

Miranda menciona que:

Biblioteca e Universidade são fenômenos indissociáveis, vasos comunicantes, causa e efeito. A biblioteca não pode ser melhor que a Universidade que a patrocina. A Universidade, conseqüentemente, não é melhor do que o sistema bibliotecário em que se alicerça (MIRANDA, 1980, p. 5).

As bibliotecas são equipamentos sociais onde a informação tem uso coletivo. Desse modo, cresce a sua responsabilidade em garantir o acesso ao público, uma vez que, tanto as bibliotecas como as universidades são pontos de convergência de ideias e distribuição dos saberes, onde todas as formas de conhecimento podem dialogar, desenvolvendo as peculiaridades de cada região onde estiverem estabelecidas. A BU é o principal recurso para facilitar o acesso à informação. Assim, é visível a necessidade de inserir a biblioteca como coparticipe nos projetos da universidade visando melhorar o acervo documental, as bases de dados e os demais serviços indispensáveis à comunidade acadêmica, segundo Santos (2012).

Para Duarte, Silva e Costa (2007, p. 100) é possível:

Transformar informação em conhecimento agregando valor, por meio da comparação (de que forma as informações relativas a esta situação se comparam as outras situações conhecidas?); das conseqüências (que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisão?); das conexões (quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento acumulado?) e conversação (o que as outras pessoas pensam desta informação?).

Mas, o que se pode compreender por conhecimento? Considera-se ser o conjunto das informações que o indivíduo possui, sendo que estas foram adquiridas ao longo da vida através de suas experiências e aprendizagens. Conhece-se algo quando se é capaz de ter acerca de um determinado objeto uma visão de conjunto e de situar as suas partes de forma ordenada, sendo que o nível de conhecimento manifesta-se na utilização prática que dele se faz.

Para o filósofo grego Platão (séc. IV a. C.) o conhecimento é necessariamente verdadeiro (episteme), uma vez que se origina da interação do homem com o ambiente no qual está inserido. O conhecimento divide-se em categorias que abrangem desde conhecimento sensorial até o conhecimento científico.

Na sociedade atual, em especial nas instituições, inclusive no que diz respeito às bibliotecas universitárias também, o conhecimento é definido como sendo um ativo intangível, ou seja, aquilo que possui um grande valor, mas que não pode ser mensurado, quantificado, mas que quando aplicado se transforma em ativo tangível, pois sua utilização em forma de produto ou serviço gera rendimentos, como por exemplo é o caso das patentes.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) em seu livro "Criação de Conhecimento na Empresa" classificaram dois tipos de conhecimentos - o tácito ou inconsciente, e o explícito. O primeiro é aquele que está internalizado no sujeito, ou seja, aquilo que ele tem como *know how*, já o conhecimento explícito é aquele que está apresentado de forma física, sendo

impresso, escrito etc. Exemplificam que o conhecimento advindo da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, e que o conhecimento da racionalidade tem propensão a ser explícito, metafísico e objetivo. O conhecimento explícito é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos. É, portanto, teorizado, abstrato e baseado na racionalidade. Pode ser processado, armazenado e transmitido em textos, livros, apostilas e por computadores. O conhecimento tácito pode ser dividido em: técnico e cognitivo. Técnico quando descreve as habilidades informais do chamado *know-how*. Cognitivo quando abrange os modelos mentais, crenças, percepções, a forma como vemos o mundo à nossa volta. Sua natureza subjetiva e intuitiva torna-o difícil de ser processado ou transmitido por qualquer forma sistemática ou lógica. O conhecimento tácito para ser eficazmente comunicado, necessita ser traduzido ou explicitado, e aí, por definição, deixa de ser tácito. Ressalte-se que:

A concepção crítica do conhecimento entende o saber não como objeto constituído por dados prontos e definitivos, mas sim como um conjunto provisório em constante processo de revisão e reconstrução [...]. A universidade moderna, ao ensinar a pensar, a criticar, a analisar, a sintetizar, está cumprindo a sua missão de promover o aprimoramento humano, a transformação social e a de preparar o sujeito para a produção do conhecimento [...] (WERNECK, 2006, p. 189-190).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por geração de conhecimento organizacional, deve-se entender a capacidade de uma organização, como um todo, de criar ou absorver novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas, obtendo a inovação contínua, que leva à vantagem competitiva. Talvez a faceta do conhecimento mais difícil de lidar no ambiente das BU's e aquela que mais implique em real diferenciação competitiva dessas organizações é a criação do conhecimento, enquanto um conjunto de "informações filtradas, destiladas e analisadas, agregando valor para a tomada de decisão" (DUARTE; SILVA; SANTOS, 2007, p. 100).

Corroborar-se, ainda, com as afirmações de Valentim (2008, p. 3-4) ao mencionar que:

Os fazeres organizacionais são alicerçados por informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação (TICs), cuja imbricação tem transformado os ambientes organizacionais significativamente. Diferentes áreas do conhecimento se debruçam em modelos, métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que melhorem esses fazeres, com o objetivo de dinamizar as ações econômicas, comerciais, políticas, sociais etc., de modo a propiciar a permanência da organização no mercado em que atuam. Portanto, a informação e o conhecimento passam a ser elementos-chave, cujas problemáticas afetam sobremaneira a atuação organizacional.

Vale lembrar que se vivencia uma Sociedade do Conhecimento enquanto uma nova concepção de sociedade, na qual a informação é o ativo intangível de maior valor para qualquer tipo de organização. É definida por Gadotti:

A sociedade do conhecimento é uma sociedade de múltiplas oportunidades de aprendizagem. As consequências para a escola, para o professor e para a educação em geral são enormes: ensinar a pensar; saber comunicar-se; saber pesquisar, ter raciocínio lógico; fazer sínteses elaborações teóricas; saber organizar o seu próprio trabalho; ser independente e autônomo, saber articular o conhecimento com a prática; ser aprendiz autônomo e a distancia (GADOTTI, 2005, p. 44).

Encontramos, ainda, em Costa (2003) que a informação é concebida como matéria-prima para gerar o conhecimento. A literatura sobre gestão do conhecimento coloca o conhecimento tácito e as informações de caráter informal como vitais para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Nessa análise, a gestão da informação se expande para gestão do conhecimento e os sistemas são requisitados para processar tanto as informações informais como os produtos das atividades intelectuais. Entretanto, para Barbosa (2008) a gestão da informação, que tem sua origem na documentação, é uma disciplina mais consolidada do que a gestão do conhecimento, a qual começou a despertar o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980, “sendo que tanto a gestão da informação quanto a gestão do conhecimento surgiram das contribuições de pensadores que viveram muito antes da introdução dos computadores e da recente explosão informacional” (p. 9) Desse modo, considera-se ser importante esta última ser recortada e melhor descrita por ser um dos focos de atenção deste trabalho.

2.1 Gestão do conhecimento: conceitos e cenários

A Gestão do conhecimento (GC) surgiu nos anos 70, tendo como foco o processamento de dados com ênfase no processamento da informação, sendo que essa gestão pode ser considerada como um conjunto de processos que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhados com os objetivos da empresa, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização. Os objetivos da gestão do conhecimento podem variar de contexto para contexto, no entanto, há um consenso entre os autores acerca do propósito final da gestão do conhecimento que consiste no alcance e manutenção de vantagem competitiva (OLIVEIRA et al. 2011).

Por sua vez, Rezende; Abreu (2008), mencionaram que a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização. Ainda, na opinião desses autores, pode ser considerada como uma evolução da gestão da informação, onde as preocupações são em relação às formas de armazenamento, seleção e apresentação da informação e não com o processo de gestão de aprendizado, ou a capacidade das organizações em utilizar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimentos.

Entende-se por GC o conjunto de tarefas realizadas para o gerenciamento dos conhecimentos que uma organização possui explicitado em documentos, sejam impressos, sejam digitais ou ainda digitalizados, imagens, vídeos, etc. Destaca-se que o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Embora se possa obter dados a partir de registros ou transações e que se possa obter informações a partir de mensagens, o conhecimento seria obtido a partir de indivíduos ou de grupos de conhecedores ou de rotinas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Tal gestão se dá por meio de ferramentas ou práticas que são adotadas para identificação, criação, compartilhamento de conhecimento e até mesmo descarte do mesmo quando este deixa de ser útil a uma instituição. Por este motivo, pode-se dizer que se dá na forma de um processo cíclico e dinâmico. A GC pode ser dividida em três pilares, os chamados 3 C's que são o consultar, compartilhar e colaborar e que atuam de forma transversal por meio das ferramentas apropriadas para este fim e transformam dados até estes se tornarem conhecimento. Entretanto, por ser um tema ainda em evolução, a GC engloba nomenclaturas e terminologias diversas, além de incorporar vários tipos do conhecimento.

Davenport; Prusak (2003) apontam a GC como um “conjunto de processos” que gerenciam as etapas do conhecimento desde a sua obtenção até a posterior disseminação

deste nas organizações. A visão de Angeloni (2005) é enfatizada ao mencionar que a GC pode ser extremamente benéfica para as organizações:

A gestão do conhecimento não se trata de um projeto, uma ferramenta, mas sim um processo com objetivos e benefícios definidos: projetar e valorizar o capital intelectual, prover informação relevante, identificar quem sabe o quê, reutilizar soluções, ganhar produtividade, melhorar o processo de inovação, reduzir os silos de informações, obter e disseminar conhecimento externo, aumentar o grau de colaboração, preservar a memória da organização (ANGELONI, 2005, s.p.).

Castro (2005) aponta que os principais processos da GC englobam: aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento. Belluzzo; Cabestré (2008) consideram que:

As práticas de gestão do conhecimento envolvem as práticas de gestão organizacional voltadas ao desenvolvimento dos seguintes processos/atividades: produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro dos ambientes organizacionais, bem como as relações destas com o mundo exterior. (BELLUZZO; CABESTRE, 2008, p. 146)

A Gestão do Conhecimento (GC) está cada vez mais presente nas organizações, como uma necessidade da sociedade atual, e as bibliotecas estão incluídas neste espectro, por serem espaços propícios à construção do conhecimento o que acaba por gerar novas nomenclaturas e funções da biblioteca moderna (BEM; AMBONI, 2013).

De acordo com Viana, Mesquita e Moura (2011) BU's, enquanto organizações de informação e conhecimento devem estar preparadas para captar, armazenar e disponibilizar o conhecimento, considerando-se que seu conceito vem sendo ampliado e configurando-se em espaços sem paredes – bibliotecas virtuais, eletrônicas e digitais. Desse modo, vale dizer que a Biblioteca Universitária, além de instituição provedora e organizadora de conhecimento, para servir a seus usuários, além de estar envolvida com os processos de gestão da informação é também uma organização que necessita de conhecimento para realizar as suas atividades meio e fim e agregar valor aos serviços à instituição “universidade” na sociedade do conhecimento. É importante salientar que Valentim (2007) mencionou que a gestão da informação e a gestão do conhecimento são modelos de gestão complementares, pois, enquanto a gestão da informação atua diretamente sobre os fluxos formais de informação, isto é, o que está explicitado, a gestão do conhecimento atua diretamente sobre os fluxos informais, ou seja, o que não está devidamente explicitado.

A gestão do conhecimento é considerada por muitos um processo inerente às organizações, mas confere às BU's um caráter competitivo, uma vez que possibilita a mensuração com eficiência, permitindo a adoção de estratégias adequadas para o gerenciamento dos conhecimentos de seus alunos e toda a comunidade acadêmica, agregando valor à instituição.

3 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO: REFERENCIAIS E MELHORES PRÁTICAS

As BU's têm seu surgimento na Idade Média e, desde então, apresentam importante participação no processo de ensino-aprendizagem nas instituições de ensino superior e,

independente do acervo e público alvo, o seu produto é sempre a informação para sua comunidade. Assim:

A biblioteca, na organização ou comunidade na qual está inserida, deve atuar como um agente de disseminação da informação passando, assim, a ser identificada e reconhecida como elemento importante que traz retorno e faz jus aos recursos nela investidos (LEITÃO, 2005, p. 16).

As BU's trabalham com um grande volume de informações, sendo este o produto que oferece a seus usuários. Tais bibliotecas são responsáveis por fornecer informações e subsídios à pesquisa e formação de alunos, docentes e pesquisadores em geral e por este motivo o ciclo das informações ultrapassa os limites físicos da universidade.

Por outro lado, Townley (2001) acrescenta que BU's possibilitam também a geração do conhecimento e aponta quatro conceitos fundamentais para a GC: 1-Criação de repositório de conhecimento; 2-Melhoria no acesso ao conhecimento; 3-Aumento do ambiente do conhecimento, e 4-Administração do conhecimento considerando-o recurso. Recomenda que aplicação da GC em BU's deve considerar os princípios fundamentais que serão analisados a seguir.

3.1 Criação do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79) definem que: "A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito". Davenport e Prusak (2003, p. 06) propõem que: "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente. Para que ocorra a criação do conhecimento é preciso que ocorram cinco condições básicas como propõem Nonaka e Takeuchi (2008): **intenção** (a organização deve alinhar suas metas a estratégia que adotará para a criação, utilização e do conhecimento, contextualizando o de acordo com o procedimento operacional que adotará); **autonomia** (os indivíduos e suas ideias em especial as novas são valorizados); **flutuação e caos criativo** (o contato entre a organização e o ambiente externo permitem inferências que podem gerar novas ideias e conceitos positivos a geração do conhecimento); **redundância** (consiste na redução de incertezas que possibilitam o não armazenamento de informações já adquiridas bem como das desnecessárias), e, **requisito variedade** (interação entre as diversas pessoas e conhecimentos da organização, permitindo acesso em tempo hábil às informações que se façam necessárias).

Portanto, o conhecimento deve estar codificado para que possa ser compartilhado e utilizado pela BU, adquirindo assim um novo valor como definem Davenport; Prusak (2003) ao afirmarem que depois de codificado o conhecimento passa a ser coletivo.

A aplicação da GC em BU não é uma condição, ou seja, uma vez aplicada obterá êxito, é, portanto, preciso que sua eficácia seja constatada através da melhoria da qualidade dos serviços oferecidos e da inserção de algumas práticas de GC. Entre elas estão: a construção de portais corporativos; páginas amarelas; repositórios institucionais; bases de dados; memória organizacional; aquisição de conhecimento; distribuição de conhecimento; comunidades de prática; compartilhamento de conhecimento; mapeamento de competências; entre outros. Destaca-se que no contexto das bibliotecas há uma riqueza grande de conhecimentos, considerando que temos diversos atores no processo de troca de conhecimentos: [...] O conhecimento tácito é inerente aos gestores, aos estagiários de biblioteconomia, auxiliares e/ou técnicos de bibliotecas. [...] temos os usuários: docentes, discentes, colaboradores e por vezes a comunidade local que faz uso dos serviços internamente. Além disso, considera-se que

as pessoas que fazem uso do conhecimento podem ser portadoras de conhecimento no contexto dessas bibliotecas (VIANA; MESQUITA; MOURA, 2011, p. 7). Além disso, esses autores ressaltam também que:

[...] atividades que fortaleçam a troca de experiências, como o desenvolvimento de reuniões informais ou encontros em que o bibliotecário possa expor os problemas da biblioteca e despertar nos colaboradores o prazer e a necessidade de buscar soluções em conjunto acabam sendo um diferencial para a biblioteca. Por outro lado, a disponibilidade de espaços e de tempo para esse tipo de atividade é um dos percalços que líderes e liderados dessas organizações têm que enfrentar, pois, a carga de trabalho, os problemas e a própria cultura da biblioteca tradicionalmente não permitem esse tipo de evolução administrativa (VIANA; MESQUITA; MOURA, 2011, p. 11).

Vergueiro (2002) propõe como teste para esta eficácia a utilização de círculos de qualidade, melhores práticas, o *benchmarking* e indicadores e padrões de qualidade, que podem ser estabelecidos quando amparados nos critérios de: estilo de gerência; informação sobre sua utilização; treinando um facilitador; envolvimento da equipe no planejamento; busca de voluntários; treinamento e definição de locais e tempo para os encontros. O *Benchmarking* segundo Vergueiro (2002, p. 77-78) é um “processo formal que visa medir e comparar um processo, produto ou serviço existentes com aqueles reconhecidos como os melhores do mercado, tanto dentro quanto fora da organização”. Por sua vez, Barros (2008) acerca da avaliação de desempenho cita que:

[...] visa garantir a implementação de uma melhoria contínua nos serviços de informação”. [...] Avaliar os serviços existentes utilizando os padrões”; de forma que a identificação de problemas e falhas: no conhecimento ou nas habilidades da equipe, nas políticas ou procedimentos, os impedimentos ambientais, materiais e de equipamentos; visando implementar soluções e, com ajuda de toda a equipe; corrigir a deficiência. (BARROS, 2008, p. 13).

3.1.2 Gestão dos recursos do conhecimento: captação, desenvolvimento e manutenção nas BU's

Considera-se que gerenciar de maneira inteligente as informações e o conhecimento passa a ser um diferencial estratégico que reduz as incertezas na tomada de decisão e amplia as garantias de sobrevivência e de sucesso para as BU's na era da conexão global. Em decorrência, essas organizações precisam ser impulsionadas a investirem em modelos de gestão que facilitem o processo de transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos, o que as beneficia e também a sociedade como um todo. Há diversos modelos de gestão dos recursos do conhecimento, porém, para que esta ocorra de forma adequada, devem-se levar em consideração importantes elementos que vão desde a cultura da BU até a transferência do conhecimento.

Davenport e Prusak (1998, p. 184-192 *apud* CASTRO 2005, p. 97) abordam cada um destes elementos apresentados no Quadro 1:

Quadro 1- Gestão dos Recursos do Conhecimento

Recursos	Conceituações
Cultura orientada para o conhecimento	Estimular a captação, disseminação e compartilhamento do conhecimento por parte da equipe de colaboradores.
Infraestrutura técnica e organizacional	Utilização de tecnologias e informática de última geração.
Apoio da alta gerência	Para o reconhecimento, engajamento e suporte no projeto de GC da empresa.
Vinculação ao valor econômico ou setorial	Clareza em função da reversão dos benefícios do custo de implantação e manutenção do projeto de gestão do conhecimento.
Orientação para processos	O gerente de projeto do conhecimento deve ter uma boa visão do seu cliente, seu grau de satisfação da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos
Clareza de visão e linguagem	Clareza das diretrizes e terminologia, para minimizar os problemas de entendimento do projeto de compartilhamento do conhecimento.
Elementos motivadores não-triviais	Uso de incentivos e formas de motivação adequadas às atividades de gestão do conhecimento para a criação, compartilhamento e uso do conhecimento pela equipe de colaboradores.
Algum nível de estruturas do conhecimento	Dos repositórios de conhecimento ou de informação armazenados para a melhor busca e identificação do conhecimento por meio dos sistemas existentes.
Múltiplos canais para a transferência do conhecimento	Diferentes tipos e possibilidades de disseminação do conhecimento às demais áreas da organização de forma eficiente e rápida.

Fonte: Adaptado de Castro (2005, p. 97)

É necessário também considerar sempre se existe um alinhamento entre o projeto de GC e a equipe nas atividades. A capacitação das pessoas envolvidas também é elemento fundamental para a GC, uma vez que as pessoas têm responsabilidades nas atividades desenvolvidas. Castro (2005) propõe, em síntese, sete requisitos para este processo de capacitação:

- Estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.
- Definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.
- Possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.
- Estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.
- Criar políticas e mecanismos adequados de retenção e atração de profissionais.
- Criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.
- Estabelecer métodos que minimizem a perda do conhecimento devido à saída e pessoas da organização.

3.1.3 Compartilhamento e controle da informação

O processo de compartilhamento da informação caracteriza-se pela forma como o *know how*, ou seja, as experiências individuais passam a ser coletivizadas, sendo assim disponibilizadas, possibilitando a minimização ou eliminação de esforços que sejam desnecessários à construção deste conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) defendem que o conhecimento num primeiro estágio se dá através da passagem do informal para o formalizado, sendo que este deve ser registrado e

armazenado por meio de um adequado suporte e, neste momento, tem importância a utilização adequada das Tecnologias da Informação (TI), pois estas permitem o armazenamento e a recuperação posterior da informação. Maponya (2004) ressalta a importância da formalização e registro do conhecimento ao citar que com frequência os conhecimentos são transmitidos no ambiente da BU oralmente, ou são socializados transformando-se em informação que pode ser armazenada. Assim, gerencia-se informação que formam os diversos arquivos e repositórios da organização.

Por outro lado, Strauhs *et al.* (2012) apontam para a necessidade de abertura a novas experiências e consequente construção de novos conhecimentos, mas salientam que para tal proposta é necessária a participação de todos os envolvidos no processo.

3.1.4 O uso de recursos no apoio do processo de GC NA BU

Entende-se que o desenvolvimento de qualquer projeto de GC em BU'S, deve estar amparado por suportes que possibilitem sua prática. Estes suportes englobam: cultura da organização, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação. Dada a importância de cada um deles, serão analisados a seguir.

3.1.4.1 Cultura da organização

A cultura de uma organização é formada pelo significado de sua missão, valores e crenças para as pessoas que fazem parte dela. Para a GC a cultura organizacional tem fundamental importância, considerando-se que a aceitação de projetos dependerá do compromisso, engajamento de seus membros e, sobretudo, em relação à aceitação de inovações. Figueiredo (2005) corrobora com esta visão ao lembrar o cenário altamente competitivo da atualidade, onde uma equipe disposta e alinhada aos mesmos propósitos é um fator determinante para o sucesso da GC.

Desta forma, torna-se necessária uma avaliação sobre a cultura da organização antes da implantação do projeto de GC, para que este atenda às necessidades desta BU e possa ser de fato desenvolvido por todos que estão envolvidos. Cabe ressaltar que, em alguns casos, é necessária a mudança da cultura organizacional, de modo que inseridos na nova cultura esta organização possa realizar a GC com efetividade.

3.1.4.2 Gestão de pessoas

A capacitação das pessoas envolvidas também é elemento fundamental para a GC, uma vez que as pessoas têm responsabilidades nas atividades desenvolvidas, pois, as pessoas são o grande capital de qualquer organização, pois são elas que detêm o conhecimento e o transformarão em ativo tangível nas BU's.

3.1.4.3 Estrutura organizacional

Por estrutura organizacional compreendemos a ordem como as atividades são divididas, agrupadas dentro da BU. Tal divisão ocorre com o desenho das atividades e adequada distribuição das mesmas, considerando se elementos como departamentalização, margens de controle, centralização, entre outros fatores. A estrutura organizacional tem direta influência no comportamento dos colaboradores de uma BU, pois, estes para o sucesso da GC precisam interagir no processo de aquisição e compartilhamento do conhecimento.

Canais de troca são fundamentais para que haja este retorno, bem como eventuais ajustes para que o foco da GC, que nas BU's é o melhor atendimento aos seus usuários, não se

perca. Castro (2005, p. 120) aponta alguns requisitos que auxiliam este processo de estruturação organizacional, tais como: analisar a estrutura e os processos essenciais da BU; compatibilizar a estrutura e os processos existentes na BU como modelo de GC e remodelar a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional.

3.1.4.4 Tecnologia da informação (TI)

A Tecnologia da Informação (TI) abrange o suporte físico no qual a informação e o conhecimento estão inseridos. O papel da TI é fundamental, pois, o adequado suporte é que propiciará a adequada circulação do conhecimento. Na GC em BU's, a TI é a forma como o conhecimento estará acessível e, sobretudo, recuperável aos usuários que dele necessitem, pois, o uso das tecnologias rompe as barreiras físicas permitindo o acesso sem a preocupação com distâncias.

Cabe ressaltar que a TI por meio dos repositórios internos e externos envolve a participação de pessoas, e para tanto estas devem ser capacitadas para a correta utilização dos dispositivos. É preciso a interação entre as pessoas e as ferramentas, pois não há efetiva aplicação da GC se um destes elementos não estiver alinhado, assim, uma sofisticada ferramenta de TI não obterá êxito se os colaboradores não tiverem o domínio em sua utilização.

3.1.4.5 Capitalização do conhecimento e o programa de GC (PGC)

As organizações trabalham em busca da capitalização, ou seja, da transformação de seu conhecimento em ativos tangíveis. No contexto das BU's, a capitalização tem por objetos o conhecimento e o saber que, quando capitalizados, elevam-na ao patamar de competitividade que é refletido na qualidade dos serviços que esta oferece aos seus usuários.

O objetivo central de uma BU na concepção de Dias; Macedo (1992) é realizar a intermediação entre a informação e os usuários conduzindo ao cumprimento dos objetivos da instituição. Considerando-se também que o produto das BU'S é o saber e o conhecimento oferecido aos alunos, docentes e pesquisadores em geral, e que estes são a mola propulsora do desenvolvimento de qualquer sociedade, este ativo é ainda mais valioso no contexto das BU's.

Neste novo cenário, a ênfase é para o papel do bibliotecário, apresentado por Dudziak (2008):

Da mesma forma que o paradigma de educação ideal se modificou também se alterou o ideário de biblioteca enquanto organização. Se, historicamente, assumiu o papel de guardião do conhecimento, detentora de acervos e mesmo de lugar 'sagrado', quando da emergência da Sociedade da Informação, passou a conhecer-se como prestadora de serviços informacionais na Sociedade do Conhecimento, agregando à identidade anterior um significado mais abrangente e, da mesma forma que as demais estruturas e instituições sociais, teve que se organizar e racionalizar custos e tempos (DUDZIAK, 2008, p. 6).

Ainda neste sentido, Cordeiro et al. (2008) apresentam o profissional da informação como um dos principais elementos para a gestão empreendedora da BU e definem algumas de suas principais características no qual é considerado empreendedor como aponta a Figura 2:

Figura 2 – O bibliotecário empreendedor na Biblioteca Universitária



Fonte: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2797.pdf>.

Considera-se que a GC é, sobretudo, um exercício de reflexão. O conhecimento é uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente. Para que produza efeitos práticos nas BU's, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infraestrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

A GC é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa. Esse processo pode ser sintetizado como segue:

- **Gestão dos Conhecimentos Organizacionais** - tem por finalidade estabelecer diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio conhecimento organizacional, considerando as etapas de seu ciclo de gestão: criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização.
- **Gestão de Competências** - estabelece diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais e para o atendimento das necessidades de conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes, atuais e futuras, para obtenção de efetividade na execução dos processos organizacionais, na construção dos produtos, na prestação dos serviços e no relacionamento com os clientes.
- **Gestão de Talentos** - Busca estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times, por intermédio da identificação e definição dos perfis adequados às atividades a serem executadas e aos resultados a serem alcançados, considerando a gestão das necessidades de formação de substitutos e parceiros e proteção do conhecimento organizacional nos eventos de movimentação de colaboradores e de contratação de terceiros.
- **Busca de Melhores Práticas** - visa incentivar a busca permanente interna e externa de melhores práticas, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados.
- **Desenvolvimento de Pessoas** - constitui um conjunto de diretrizes e orientações para a estruturação e execução de programas de educação, capacitação e desenvolvimento

de competências para as equipes da Biblioteca Universitária, de acordo com as necessidades identificadas nos componentes da Gestão de Competências e Gestão de Talentos.

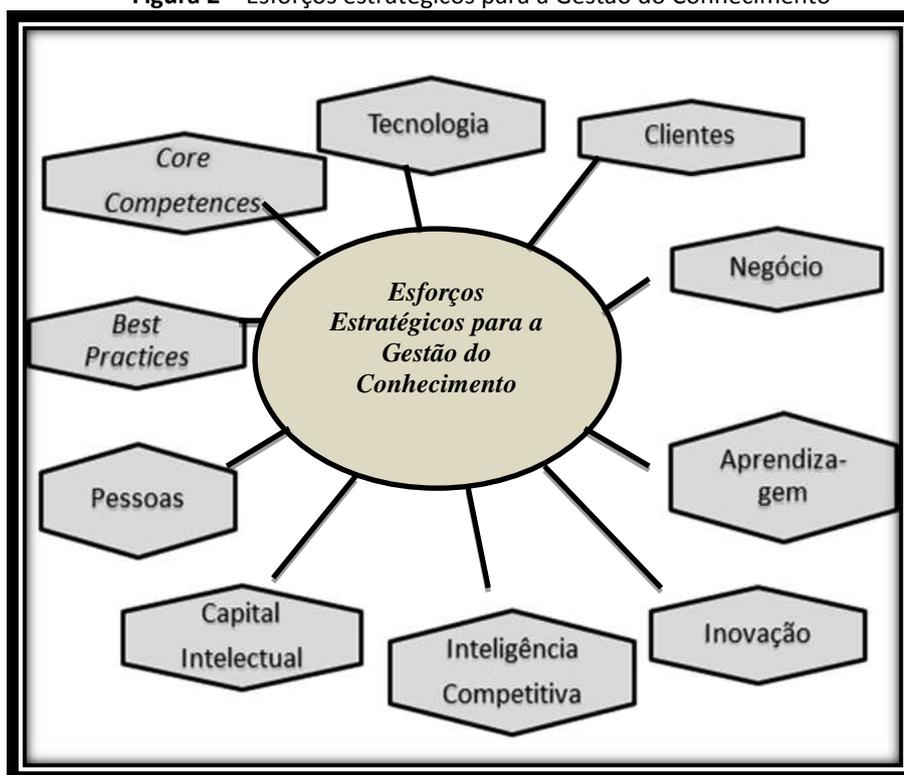
- **Aprendizagem Organizacional** - englobando estudos, diretrizes e orientações para a implementação do processo de aprendizagem organizacional, de forma que a Biblioteca Universitária possa aprender melhor e em menor espaço de tempo.
- **Comitê Permanente de Representantes da Gestão do Conhecimento** - a partir de designação formal, constitui-se em uma rede de colaboradores, composta por representantes dos setores que compõem a Biblioteca Universitária para atuação nas questões relativas ao Processo de Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional.

Ressalta-se a existência de esforços estratégicos que são considerados como uma abordagem eficaz na implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento e ajustam-se também aos ambientes das BU's no nosso contexto (FIGUEIREDO, 2005).

Ao se definir a estratégia de GC, a BU deverá identificar várias dimensões de atuação. Seja no plano das competências, das áreas de abrangência do conhecimento, produção e aplicação do conhecimento, processos, inovação, aprendizagem, ou qualquer outra de natureza técnica. Portanto, os seus gestores necessitam alcançar essas dimensões de forma homogênea e sistêmica, promovendo a sua integração, simultaneamente ou não, o que requer o desenvolvimento dos esforços estratégicos e seus princípios, para que o provimento de práticas e iniciativas de GC possa auxiliar nesses processos.

De acordo com Figueiredo (2005) todo Programa de Gestão do Conhecimento (PGC), independentemente do tipo e do tamanho da organização, a definição e a atuação a partir dos esforços estratégicos oferecem as condições para que as pessoas planejem e conduzam melhor cada etapa a ser desenvolvida. Para esse autor esta abordagem permite que o PCG seja estruturado e se mantenha alinhado à estratégia da Biblioteca Universitária, aos seus objetivos no ambiente acadêmico e na sociedade e à sua cultura organizacional. Pode, ainda, criar facilidades para a atribuição de prioridades, a alocação de equipes bibliotecárias e de recursos financeiros, orientando a distribuição e a construção de iniciativas e práticas de gestão do conhecimento, com a melhor visualização de resultados, acompanhamento e monitoramento de cada etapa, da avaliação, do foco estratégico e da atuação em novas condutas de gestão. Isso implica na definição de esforços estratégicos como fator crítico que deve ser bastante criteriosa, uma vez que irá garantir que as práticas e iniciativas de GC sejam bem-sucedidas na BU. Tais esforços são representados na Figura 2:

Figura 2 – Esforços estratégicos para a Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Figueiredo (2005)

Quando os gestores de uma BU definirem esses esforços estratégicos, deverão nomeá-los como esforço de inovação, esforço de *best practices* etc. É importante que cada iniciativa nova a ser implantada esteja completamente adequada e coerente com outros esforços e iniciativas adotadas anteriormente e com todo o Programa de Gestão do Conhecimento (PGC) (FIGUEIREDO, 2005). Para tanto, é importante criar um plano de transformação das BU's em centros de GC.

4 IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DAS BU'S EM CENTROS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As estratégias de ação para a implementação de um Plano de Transformação de Bibliotecas Universitárias em Centros de Gestão do Conhecimento têm como etapas fundamentais as que são apresentadas a seguir.

4.1 Etapa 1 – diagnóstico e preparação para a mudança cultural

Compreende o diagnóstico e a sensibilização para as necessidades de mudanças na cultura individual e organizacional existente no ambiente da BU em observação. Isto será efetuado mediante duas linhas de ação: realização de um *workshop* interno (I), o que, certamente, oferecerá condições para se proceder, em seguida ao mapeamento da situação, elaboração e desenvolvimento do plano de transformação, conforme se descreve no Quadro 2:

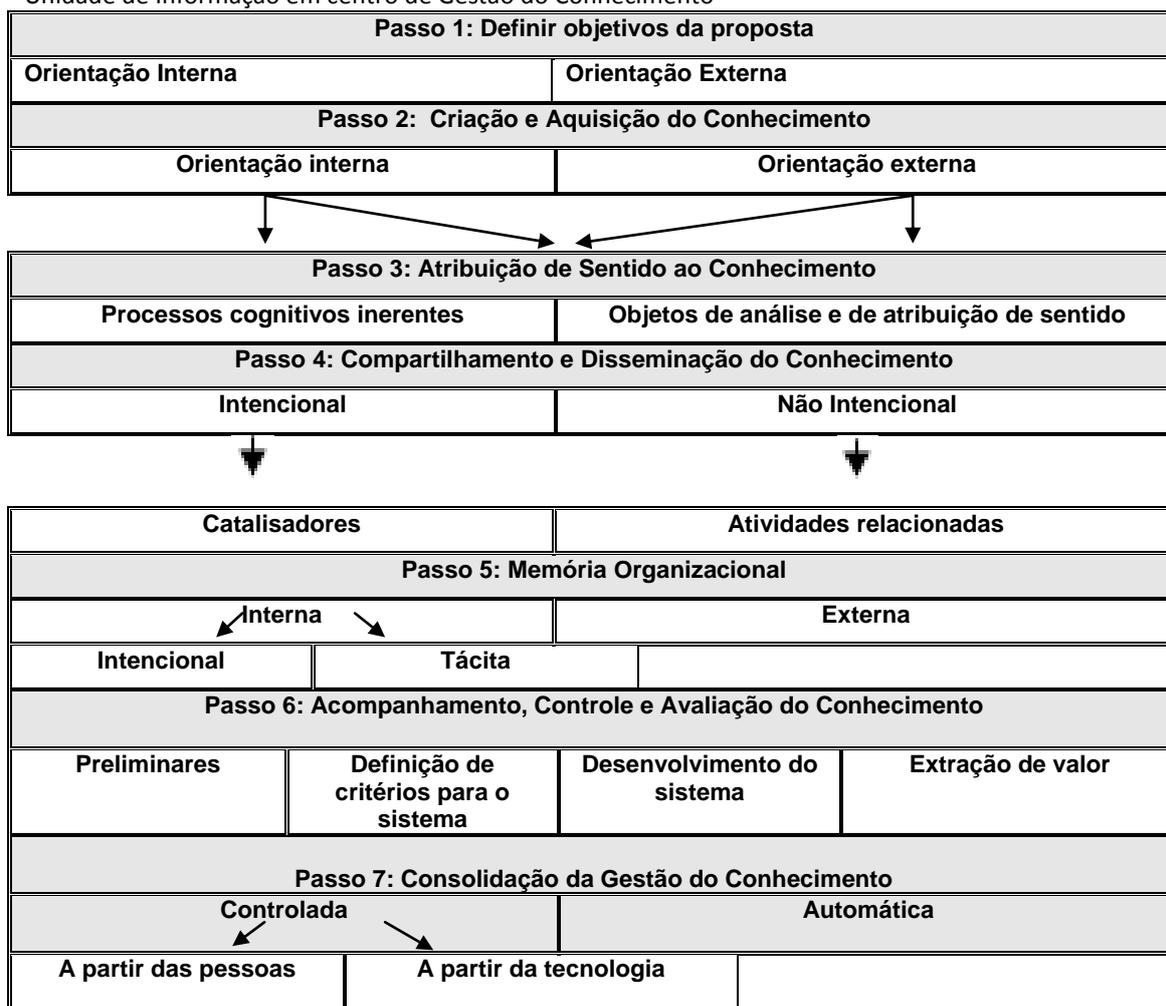
Quadro 2- Linhas de ação da etapa inicial para a implementação de plano de transformação

(I) Workshop Interno	(II) Mapeamento da situação e elaboração e desenvolvimento do plano de transformação
<i>Passo 1: Apresentação e discussão de conceitos básicos</i>	<i>Passo 1:</i> Novas Posturas e Competência Profissionais
<i>Passo 2: Discussão de conceitos básicos e de roteiro específico</i>	<i>Passo 2:</i> Revisando Valores
<i>Passo 3: Apresentação / Síntese dos Resultados</i>	<i>Passo 3:</i> Definindo o Diagrama de Serviços - Foco no Cliente
	<i>Passo 4:</i> Mapeando o Cenário de Mudanças

Fonte: Belluzzo (2007)

4.1.2 planejamento e elaboração da proposta de transformação

De posse dos dados e informações coletados com a etapa inicial, pode-se efetuar, então, o planejamento e a elaboração da proposta de transformação da BU em Centro de GC, em conformidade com os passos descritos no Quadro 3.

Quadro 3 - Passos e indicadores para o planejamento e elaboração da proposta de transformação da Unidade de Informação em centro de Gestão do Conhecimento

Fonte: Belluzzo (2007)

4.1.3 Etapa 3 – elaboração e apresentação do plano de ação

Para a realização desta etapa, são abordados e analisados os principais conceitos básicos que envolvem a elaboração e apresentação do Plano de Ação: capital estrutural, capital humano e capital de relacionamentos. Em seguida, procede-se ao desenvolvimento de procedimentos específicos, conforme se visualiza no Quadro 4:

Quadro 4 - Procedimentos ao desenvolvimento do Plano de Ação

Plano de Ação: conceitos básicos envolvidos	
Capital Estrutural	Conjunto de sistemas administrativos, modelos, rotinas, procedimentos, <i>softwares</i> , <i>hardwares</i> , e outros que constituem a infraestrutura da dinâmica funcional da organização. Projetos e processos institucionais. Estrutura organizacional. Sistemas de avaliação dos projetos e processos.
Capital Humano	Capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que integram a instituição. Ativo intangível que pertence ao indivíduo, mas que pode ser utilizado pela instituição para aumentar o seu desempenho e o seu reconhecimento social.
Capital de Relacionamentos	Rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros e usuários, que agregam valor à instituição. Retorno de imagem. Retorno do desempenho.
Principais Procedimentos	
<p>Mapeamento dos Processos Mapear os atuais repositórios de conhecimento da Biblioteca Universitária considerando os processos fins e meios desenvolvidos a partir da sua estrutura organizacional atual.</p>	
<p>Mapeamento do Conhecimento Organização e formalização do conhecimento de modo que as pessoas possam saber para onde ir quando necessitarem encontrá-lo.</p>	
<p>Revisão da Missão, Visão e Valores da Biblioteca Universitária Obtenção de uma concepção comum com significado para os públicos internos e externos, com ampla divulgação pelos canais de comunicação existentes a fim de se oferecer maior visibilidade e facilidades de consolidação da transformação da Biblioteca Universitária em Centro de Gestão do Conhecimento.</p>	
<p>Mapeamento do Capital Humano Identificação de papéis, competências e responsabilidades mediante a utilização de matrizes especiais.</p>	
<p>Mapeamento do Capital de Relacionamentos Identificação do perfil dos clientes / usuários, parceiros e alianças estratégicas e fornecedores, lançando mão de metodologias específicas de pesquisa.</p>	
<p>Definição do <i>Portfólio</i> de Projetos Elaborar e implantar ações que possibilitem o uso dos recursos disponíveis na Biblioteca Universitária como apoio à gestão do conhecimento e implementar comunidades de prática para a sua consecução.</p>	
<p>Consolidação da Gestão do Conhecimento Implementação dos projetos e avaliação dos indicadores de desempenho norteados pelas categorias: impacto do projeto, custo, redução de tempo, valor ao cliente, nível de inovação, aplicabilidade e qualidade no acesso e uso das informações para a geração de conhecimento, com o apoio de ações de incentivo à prática e sistematização contínua da gestão do conhecimento na Biblioteca Universitária.</p>	

Fonte: Belluzzo (2007)

4.1.4 Etapa 4 – acompanhamento e avaliação da proposta

Realizada como etapa final, corresponde ao *feedback* para o (re)planejamento e a melhoria contínua de todas as estratégias levadas a efeito para a implementação das novas formas de gestão e dos protocolos de certificação da performance de inovação e desenvolvimento das bibliotecas universitárias em contexto brasileiro. Vale lembrar que “toda vez que um bibliotecário desenvolve catálogos, classifica e distribui o acervo, ele está gerenciando conhecimentos, amplificando o acesso e agregando valor.” (SILVA; SCHONS; RADOS, 2006, p. 3). Portanto, “é válido afirmar que a gestão e direcionamento do conhecimento é um recurso capaz de agregar valor às ações realizadas nas bibliotecas universitárias” (SANTOS; MASSUQUETO, 2013). Para Santos; Massuqueto (2013) é possível a aplicabilidade de algumas ações que se encontram sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Ações de Gestão do Conhecimento na Biblioteca Universitária

Ações na Biblioteca Universitária	Serviços/produtos com valor agregado pela implantação da gestão do conhecimento
Empréstimo domiciliar	Quando efetuado de modo totalmente automatizado, possibilita a renovação e reserva do material pela internet.
Comutação bibliográfica	Viabiliza o atendimento do material desejado pelo cliente/usuário, quando este se encontra em outro local que não a biblioteca.
Alerta bibliográfico	Mediante o perfil do cliente/usuário em banco de dados relacional. Enviar e-mail informando a chegada de materiais que correspondam ao perfil de interesse do cliente/usuário.
Lista de novas aquisições	Informações via site e também pode ser no mural da biblioteca e/ ou em estantes com as novas aquisições.
Relação de websites no site da biblioteca	Viabilização da compilação dos sites relevantes – fontes de informação específicas de cada área de conhecimento com atualização constante.
Serviço de referência	Levantamento bibliográfico e apoio à normalização de trabalhos acadêmicos.
Disseminação seletiva da informação	Divulgar informações: artigos, eventos, concursos, etc. de acordo com as áreas de atuação ou estudos de clientes/usuários.
Tempo real no atendimento às necessidades dos clientes/usuários	Envolve competência, habilidades técnicas e interpessoais das equipes bibliotecárias no momento das respostas às demandas dos clientes/usuários.
Cordialidade	Atendimento dos clientes/usuários com atenção, procurando compreender suas necessidades e apontar caminhos e soluções aos problemas.
Ambiência convidativa, interativa, com acessibilidade e mobilidade	Oferecer espaços delimitados: estudo em grupo, estudo individual, acervo geral, acervo de referência, acervo de periódicos, áreas bem sinalizadas, iluminadas e temperatura confortável, possibilidades de acesso remoto com disponibilidade de acesso a repositórios e redes de conexão por tecnologias e mídias convergentes.
Flexibilidade	Equipe com capacidade de mudar rapidamente a operacionalização de processos/atividades devido às necessidades dos clientes/usuários e do seu entorno, respeitando a ética e a legalidade.
Condução de Pesquisas	Propiciar o acompanhamento e realizar diálogos com o cliente/usuário na forma de negociação e mediação.
Serviço de Seleção e Aquisição da Informação para a Construção do Conhecimento	Comissão composta por equipes bibliotecárias, representantes docentes e discentes, outros colaboradores da instituição (<i>stakeholders</i>) a fim de que a informação a ser adquirida possa compor diferentes materiais, suportes e linguagens e que tenha usabilidade e relevância para as demandas dos clientes/usuários e da comunidade.
Serviço de	Ações que determinarão facilidades aos clientes/usuários para acessar e usar a

Tratamento da Informação	informação que foi organizada (adquirida, registrada, verificada, catalogada e classificada) mediante o sistema de gerenciamento dos acervos e seus conteúdos.
Programa de Desenvolvimento da Competência em Informação	Compreendendo diversas ações de ensino e aprendizagem que permitem aos clientes/usuários acessarem e usarem a informação de forma inteligente para construir conhecimento e de aplicá-lo de forma responsável, legal e ética à sua realidade acadêmica e profissional. Envolve desde visitas orientadas, cursos de EAD, o aprender a aprender, questões de cidadania e o aprendizado ao longo da vida.
Ações Culturais	Desenvolver eventos, palestras, exposições pontuais, a fim de tornar a biblioteca um espaço de dialogicidade cultural e esclarecedora à comunidade e ao seu entorno.

Fonte: Adaptação de Santos; Massuqueto (2013)

As ações apresentadas não se configuram únicas, devendo ser acompanhadas de outras e de algumas soluções que facilitam a implantação da gestão de conhecimento nas bibliotecas universitárias. Desse modo, estimular o conhecimento das equipes bibliotecárias envolvidas é o primeiro passo para a GC, implantar a política que todos têm algo a oferecer, seja o domínio de ferramentas e linguagem, até as experiências em diferentes áreas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A extensão universitária é considerada como um dos elos entre a produção e circulação do conhecimento produzido nas universidades que é produto das BU's, e quando este produto transpõe os muros da BU e se insere na sociedade, por meio de projetos a favor da comunidade, ou como resultados de pesquisas, pode se dizer que este se capitalizou, pois, saiu da esfera acadêmica, atingindo e trazendo benefícios a sociedade. Segundo Etzkowitz (2009 apud GUBIANI et al. 2013, p.03), "a capitalização do conhecimento está no cerne de uma nova missão para a universidade, a de conectar-se aos usuários do conhecimento de forma mais próxima e estabelecer-se como um ator econômico por mérito próprio". Não se pode também desconsiderar o importante papel que as redes sociais detêm hoje na sociedade, e que estes recursos quando aplicados de forma adequada são extremamente benéficos às BU'S como instrumento de capitalização. O importante é criar mecanismos para que as ideias que geram vantagem competitiva quer, criadas internamente ou venham do mundo externo, sejam disseminadas assim que surjam na Biblioteca Universitária, removendo as barreiras ao conhecimento tácito.

Espera-se que a BU possa desenvolver práticas de GC, que compreendem: pensar as organizações como sistemas; construir e facilitar a formação de comunidades de prática e aprendizado; incentivar o desenvolvimento das pessoas e a criatividade; existirem estruturas organizacionais menos hierarquizadas; haver planejamento de cenários propícios à aprendizagem; haver o envolvimento da alta administração; possibilitar a gestão da cultura e dos valores organizacionais, dos sistemas de informação e da mensuração dos resultados e aprendizado em relação ao ambiente acadêmico em que se insere.

Ressalte-se que a BU deverá definir qual conhecimento deve ser desenvolvido para posteriormente incrementar ações de criação, integração e transferência de conhecimento e formação de proteção desse conhecimento, para assim desenvolver cada competência estratégica, mantendo a sustentabilidade de sua vantagem competitiva. A relevância das BU's implementarem a GC reside na questão de que devem ter práticas e ambiente propícios à aprendizagem, a fim de gerir de forma eficaz seu ativo principal, o conhecimento. Entretanto, cabe ressaltar que, muito embora uma série de práticas consideradas como sendo ações de

GC, desde muito tempo já venham sendo desenvolvidas nas BU's , muitas vezes, não têm sido descritas e se consolidado com enfoque nesse tipo de gestão, recomendando-se que haja um repensar sobre isso e uma (re)significação dessas práticas com foco na GC.

Espera-se haver evidenciado que o modo tradicional de administrar as BU's se revela inadequado e que novas formas de gestão estão se consolidando nas organizações. Isso tem implicações no *design* organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de gestão do conhecimento. O conhecimento, portanto, torna-se fator-chave na teoria econômica atual. Isso muda as percepções e os sistemas de avaliação que estão por trás de uma economia informacional. Além disso, tem implicações fundamentais na realidade cotidiana material e intelectual das pessoas. As reflexões apresentadas sugerem a importância e a necessidade de implementação da GC nas BU's e em decorrência, novos estudos e pesquisas visando à formação de base teórica nessa temática no âmbito da Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação** Brasília, v. 32, p. 17-22, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2016.

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. esp., p.1-25, 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843/1556> Acesso em: 23 mar. 2017.

BARRETO, A. de A. A informação em seus momentos de passagem. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, ago. 2001. Disponível em: http://www.dgz.org.br/ago01/Art_01.htm. Acesso em: 20 mar. 2016.

BARROS, M. M. F. Biblioteca Universitária e inovação: gestão do conhecimento, empreendedorismo e qualidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., Campinas. **Anais...** Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2778.pdf> Acesso em: 10 fev. 2016.

BELLUZZO, R. C. B. **Unidades de informação sob a ótica da gestão**: protocolos de certificação para o acesso universal. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO. 21. Brasília. 2007. Disponível em: http://cobip.pgr.mpf.mp.br/noticias/palestra_cbbd/T1_A2.pdf. Acesso em: 25 ago. 2015.

BELLUZZO, R. C. B., CABESTRÉ. S.A. Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, v. 12, n.12, p. 141-158, jan/dez. 2008.

BEM, R. de.; AMBONI, N. de F. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da Biblioteca Universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.18, n.1, p. 736-751, jan./jun., 2013.

CAIÇARA JÚNIOR, C. **Sistemas integrados de gestão**: ERP: uma abordagem gerencial. 3.ed.rev.atual. Curitiba: IBPEX,2008.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciências da Informação e Biblioteconomia, 2003. Disponível em: http://www.capurro.de/enancib_p.htm. Acesso em 5 mar. 2016.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. As bibliotecas universitárias e seu desenvolvimento no espaço mundo. In: _____. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004. p.77- 153.

CASTRO, G. de **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 106f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

COSTA, M. M. R. D. **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 15.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, M. M. K ; MACEDO, N. D de. Subsídios para a caracterização da Biblioteca Universitária. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 25, n.3/4, p. 40-47, jul./dez. 1992.

DUARTE, E. N.; SILVA, A.K.A. da; COSTA, S.Q. da. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de “empresa excelente em gestão empresarial” extensivas às unidades de informação. **Informação & Sociedade, Estudos**, João Pessoa, v.17, n.1, p. 97-107, jan./abr., 2007. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/503/1469>. Acesso em 23 mar. 2017.

DUDZIAK, E. A. Ecossistemas bibliotecários: novos paradigmas de Biblioteca Universitária e sua relação com a inovação educativa em uma sociedade de conhecimento. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15. 2008. **Anais...** Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/indice-remissivo-autor.php?letra=E>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário do Aurélio on-line**. Disponível em: www.dicionariodoaurelio.com. Acesso em: 20 fev. 2016.

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: Qualitmark, 2005.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo Perspec.**, v. 14, n. 2, Apr./June 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n2/9782.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2016.

GUBIANI, J. S. et al. O Resultado da pesquisa universitária é transferido para a sociedade? In: XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/indexsub.asp?ss=46> Acesso em: 15 mar. 2016.

JOVCHELOVITCH, S. Psicologia social, saber, comunidade e cultura. **Psicologia & Sociedade**; v. 16, n.2, p. 20-31; maio/ago.2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v16n2/a04v16n2.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2016.

LEITÃO, B. J. M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa Biblioteca Universitária**: grupos de foco. Niterói: Interciência, 2005.

LÉVY, P. **Collaborative learning the digital social medium**. Palestra proferida em 2010 em Riogrande, FURG. Disponível em: <http://tr.im/Ff5M>. Acesso em: 5 mar. 2016.

MAPONYA, P.M **Knowledge management practices in academic libraries**: a case study of university of Natal, Pietermaritzburg libraries. 2004. Disponível em: <http://www.tlinc.com/articl301.htm>. Acesso em: 22 fev. 2016.

MORESI, E.A.D. Delineando o valor do sistema de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 20.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. et al. Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento: KM. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, ANPAD, 2011.

PLATÃO. **A República**. Disponível em: <http://www.filosofiaparatodos.com.br/resumos/platao-a-republica/>. Acesso em: 16 fev. 2016.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Relação entre informação, conhecimento e saber**. 2013. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/relacao-entre-informacao-conhecimento-e-saber/45123>. Acesso em: 23 mar. 2017.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, M.B. dos. **Biblioteca Universitária**: acesso à informação e conhecimento. SNBU. 2012. Anais. Disponível em: <http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QHV.pdf> Acesso em: 15 mar. 2016.

SANTOS, N.K. de C; MASSUQUETO, K. A gestão do conhecimento como recurso valorativo nas ações das bibliotecas universitárias. 2013. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Artigo.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

SILVA, F. C. C. da; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. Gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, Londrina, v. 11, n. 2, jul./dez. 2006.

STRAUHS, F. R de. et. al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymara, 2012.

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

TOWNLEY, C. T. Knowledge management and academic libraries. **College and Research Libraries.**, Chicago, v. 62, n 1, p. 44-55, Jan. 2001.

VALENTIM, M.L.P. (Org.) **Informação, conhecimento e instituições**. 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007.

VALENTIM, M.L.P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008.

VIANA, F. das C.; MESQUITA, D. L. de; MOURA, F. M. de. A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: discutindo um processo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24., 2011, Maceió. **Trabalhos técnico-científicos...** Maceió, 2011. Disponível em: <http://febab.org.br/congressos/index.php/cbbd/xxiv/paper/viewFile/262/521>. Acesso em: 5 mar. 2016.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: o papel do ensino e da pesquisa. **Ensaio: aval. pol. publ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 173-196, abr./jun. 2006.

Artigo recebido em 02/04/2016 e aceito para publicação em 17/05/2017
