

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

FERNANDA CAMPOS ASHIDACHI MALACARNE

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS

PORTO ALEGRE  
2013

FERNANDA CAMPOS ASHIDACHI MALACARNE

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura  
Teixeira

PORTO ALEGRE  
2013

## **UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Carlos Alexandre Netto

Vice-Reitor: Rui Vicente Oppermann

## **FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora: Ana Maria Mielniczuk de Moura

Vice-Diretor: André Iribure Rodrigues

## **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe: Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Chefe Substituto: Valdir Jose Morigi

## **COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

Coordenadora: Samile Andréa de Souza Vanz

Coordenadora Substituta: Glória Isabel Sattaminni Ferreira

### **Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

M236g Malacarne, Fernanda Campos Ashidachi  
Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS / Fernanda Campos Ashidachi Malacarne – 2013.  
75 f.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Documentação, Curso de Biblioteconomia, 2013.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

1. Gestão do Conhecimento 2. Bibliotecas Universitárias.  
3. Biblioteca Central. 4. Estudo de Caso. I. Teixeira, Maria do Rocio Fontoura. II. Título

Catalogação: Fernanda Campos Ashidachi Malacarne

## **Departamento de Ciências da Informação**

Rua Ramiro Barcelos, 2705

CEP 90035-007 – Porto Alegre/RS

Telefone: (051) 3308-5143

E-mail: [dc@ufrgs.br](mailto:dc@ufrgs.br)

**Fernanda Campos Ashidachi Malacarne**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
estudo de caso na Biblioteca Central da UFRGS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Biblioteconomia, pela Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Monografia aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira (Orientadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

---

Prof. Dr. Rodrigo Silva Caxias de Sousa  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação

---

Bibliotecária Viviane Carrion Castanho  
Diretora da Biblioteca Central da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

*Aos meus avós:  
Maria do Céu Ribeiro (in memorian)  
Nobuo Ashidachi (in memorian) e Takae Ashidachi*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Edmundo Etsuo Ashidachi e Neci Paulina Campos Ashidachi, pessoas únicas e maravilhosas a quem devo a felicidade de ser filha, por todo amor e tudo o que fizeram por mim sempre;

À minha *bachan* e segunda mãe, Takae Ashidachi, por toda sua vida de dedicação e carinho incondicionais aos netos. *Domo arigatou gozaimasu, bachan!*

Aos meus irmãos, Fernando Campos Ashidachi e João Vitor Campos Paraguai;

À minha orientadora, Maria do Rocio, por me acompanhar nesta importante etapa;

À diretora da BC/UFRGS Viviane Carrion e ao Professor Rodrigo Caxias, por aceitarem o convite de compor a banca de avaliação deste trabalho;

Às bibliotecárias da BC/UFRGS por contribuírem e aceitarem fazer parte deste trabalho;

Aos colegas que fiz durante o estágio no SEBRAE, pelos dois anos de companheirismo e risadas;

Aos colegas da Biblioteca do Direito da UFRGS, principalmente à Nariman Marisa Nemmen, por me acolher duas vezes, e de forma tão carinhosa...;

Ao bibliotecário Emerson Douglas Neves, pelas conversas, dicas e diversos ótimos conselhos sobre este trabalho, e outros que vou levar por toda a vida;

Por fim, agradeço especialmente ao meu querido e amado esposo Marcelo Malacarne Campos Ashidachi, por seu companheirismo nesses últimos anos, pela paciência nos meus momentos de amargura, por sua constante preocupação e pelo seu amor. “Estamos só começando...”.

*“Ter grande conhecimento e não o usar,  
é como ter uma grande biblioteca e não abrir um único livro”*

*Inácio Dantas*

## RESUMO

Apresenta estudo sobre a Gestão do Conhecimento desenvolvida no contexto de bibliotecas universitárias, utilizando como objeto de estudo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Verifica se a biblioteca desenvolve a sua gestão estratégica voltada à Gestão do Conhecimento, os processos da Gestão do Conhecimento, além de elementos que proporcionem o suporte organizacional necessário aos processos da Gestão do Conhecimento. Compara os dados obtidos da Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul com os resultados do mesmo diagnóstico aplicado na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina em estudo de Castro (2005). Adota como metodologia o estudo de caso, e como instrumento de coleta de dados o diagnóstico de Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias desenvolvido por Castro (2005). Constatou que mesmo sem possuir a Gestão do Conhecimento implantada formalmente, a biblioteca possui diversas iniciativas já consolidadas, facilitando o início de um projeto de Gestão do Conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Bibliotecas universitárias. Biblioteca Central. Estudo de caso.



## **ABSTRACT**

Presents study on Knowledge Management developed in the context of university libraries, using as study object the Central Library of the University of Rio Grande do Sul. Verifies that the library develops its strategic management focused on Knowledge Management, management processes knowledge, as well as elements that provide the support necessary organizational processes of Knowledge Management. Compares the data obtained from the Central Library of University of Rio Grande do Sul with the results of the same diagnostic applied at the Central Library study at University of Santa Catarina by Castro (2005). Adopts a case study methodology, and as an instrument of data collection the diagnosis of Knowledge Management in academic libraries developed by Castro (2005). Verified that even without owning Knowledge Management formally implemented, the library has several initiatives already established, facilitating the beginning of a project of Knowledge Management.

**Keywords:** Knowledge management. University libraries. Central Library. Case study.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diagnóstico "Gestão Estratégica da Biblioteca" .....	54
Quadro 2 - Diagnóstico "Identificação do Conhecimento" .....	56
Quadro 3 - Diagnóstico "Aquisição do Conhecimento" .....	57
Quadro 4 - Diagnóstico "Desenvolvimento do Conhecimento" .....	58
Quadro 5 - Diagnóstico "Compartilhamento do Conhecimento" .....	59
Quadro 6 - Diagnóstico "Uso do Conhecimento" .....	60
Quadro 7 - Diagnóstico "Cultura Organizacional" .....	61
Quadro 8 - Diagnóstico "Gestão de Pessoas" .....	63
Quadro 9 - Diagnóstico "Estrutura Organizacional" .....	64
Quadro 10 - Diagnóstico "Tecnologia da Informação" .....	65
Quadro 11 - Instrumento para diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs ....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	16
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	16
<b>2 CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....	17
2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.....	17
2.2 BIBLIOTECA CENTRAL DA UFRGS.....	18
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	22
3.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	22
3.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS .....	25
3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	26
3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS .....	31
<b>3.4.1 Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária</b> .....	37
<b>3.4.2 Processos de Gestão do Conhecimento</b> .....	38
3.4.2.1 Identificação do conhecimento .....	39
3.4.2.2 Aquisição do conhecimento .....	40
3.4.2.3 Desenvolvimento do conhecimento .....	42
3.4.2.4 Compartilhamento do conhecimento .....	43
3.4.2.5 Uso do conhecimento .....	44
<b>3.4.3 Suportes organizacionais</b> .....	45
3.4.3.1 Cultura organizacional .....	45
3.4.3.2 Gestão de pessoas.....	46
3.4.3.3 Estrutura organizacional .....	46
3.4.3.4 Tecnologia da Informação .....	47
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	49
4.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	49
4.2 COLETA DE DADOS.....	50
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	52
5.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA BIBLIOTECA .....	52
5.2 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	54
5.3 SUPORTES ORGANIZACIONAIS .....	61

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO A – Diagnóstico de GC em Bibliotecas Universitárias .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) ainda é um tema pouco abordado na área da Biblioteconomia e, talvez por consequência desse fato, também é pouco disseminado e aplicado às bibliotecas. Desta forma, o tipo de organização que vem à mente, quando o assunto é a GC na prática, são as empresas, que a utilizam para aumentar sua lucratividade.

Então, o que é a Gestão do Conhecimento? Como o próprio nome diz, é um conjunto de tarefas que apresenta como foco central manter o gerenciamento dos conhecimentos que a organização possui. Essas tarefas podem estar representadas como ferramentas, práticas ou iniciativas, que identificam, estruturam e possibilitam o compartilhamento, a criação, a aquisição e até mesmo o descarte de conhecimentos que já não são mais úteis à organização.

A palavra “conhecimento” tem sua origem no latim, *cognoscere* – conhecer, saber<sup>1</sup>. O conhecimento não é algo palpável, o leitor através de um artigo ou um livro pode ter acesso ao conhecimento externalizado de determinado autor, no entanto, este conhecimento irá primeiramente chegar até ele na forma de informação, e somente após a apropriação da informação (o processo de “conhecer”) é que fará parte do seu conhecimento.

A importância do conhecimento é indiscutível, já que ele faz parte do que somos. No entanto, apenas após o estabelecimento da sociedade do conhecimento é que foi possível visualizar o valor (financeiro) do ato de “conhecer”, já que ela inseriu o conhecimento como elemento central e de grande valor em diversas atividades desempenhadas pela sociedade. O conhecimento passou a ser, inclusive, fator de produção, em detrimento da sociedade industrial, que possuía como elementos básicos o capital, a matéria-prima e a mão de obra. Em torno desta nova concepção, gira a economia que agora não mais quantifica valores apenas através de bens materiais e poder de produção, mas também através do conhecimento agregado nas organizações.

As empresas, que sempre buscam maneiras de obter maior retorno financeiro, sentiram a necessidade de lidar efetivamente com o conhecimento, tanto

---

<sup>1</sup> MENEGHETTI, Antônio. Dicionário de Ontopsicologia. 2 ed. rev. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

que hoje muitas já utilizam a GC como forma de garantir a qualidade de seus produtos e serviços, usufruindo desses e de muitos outros benefícios.

Se as empresas conseguem obter diversos benefícios através do conhecimento, por que não utilizar a GC no contexto de bibliotecas, mais especificamente bibliotecas universitárias (BUs)? A resposta para esta pergunta é a ideia principal desenvolvida ao longo deste trabalho.

As bibliotecas universitárias lidam com uma grande quantidade de informações, pois este é o produto que ela oferece aos seus clientes, os usuários. O retorno financeiro não é o único motivo pelo qual as empresas realizam a GC, ele é uma consequência da otimização dos processos e de uma gama de outros benefícios trazidos a partir da GC. As bibliotecas, por sua vez, terão a oportunidade de aperfeiçoar seus processos internos, motivar sua equipe e obter conhecimentos que podem ajudar a aumentar ainda mais a qualidade do que é oferecido aos usuários.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A qualidade na formação do ensino superior é algo que deve ser prezada, pois é através dessa formação que teremos profissionais que irão atuar no mercado de trabalho e participarão ativamente para o bem estar da sociedade, nos mais diversos setores, seja através de pesquisa ou prática profissional. A biblioteca universitária é a responsável por gerenciar informações que circulam dentro do ambiente universitário e que darão subsídios para uma formação mais aprofundada deste profissional. Estas bibliotecas, em geral, atendem alunos, docentes e pesquisadores em suas necessidades informacionais, possibilitando o desenvolvimento de um ciclo de informação que ultrapassa os limites físicos da universidade, isto é, são acréscimos de conhecimentos que farão parte da vida das pessoas.

Devido a várias ações do governo federal que possuem como finalidade ampliar o acesso e a permanência na educação superior, as vagas em universidades públicas e privadas têm aumentado consideravelmente nos últimos anos. No caso da rede federal de educação superior, por exemplo, encontra-se vigente o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, REUNI, que foi instituído pelo governo federal no ano de 2007 e visa promover sua

expansão física, acadêmica e pedagógica. No entanto, simultaneamente a estas mudanças, as bibliotecas universitárias precisam estar preparadas para atender as necessidades desta crescente população, desenvolvendo uma base sólida de conhecimento para que junto às Instituições de Ensino Superior (IES) possam qualificar o tripé em que se encontram apoiadas: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Considerando esse importante papel social confiado às bibliotecas, a GC intervém gerando melhoria da qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos usuários, através de processos que visam a organização do conhecimento que circula no âmbito da unidade de informação em decorrência da prática de suas atividades. Através da GC é possível estabelecer canais estruturados de troca de informações e conhecimento entre colaboradores, difundindo o conhecimento que é gerado a cada dia. Além de preservar a memória organizacional da unidade de informação, apresenta como consequência outros significativos benefícios, como servir de suporte para a tomada de decisão, a gestão dos usuários e suas demandas, desenvolvimento de habilidades profissionais, produtividade, compartilhamento das melhores práticas, redução de custos, entre outros.

Este tema surgiu durante o período de estágio da pesquisadora na sede do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RS, empresa que desenvolve a GC de forma sistemática, através de diversas práticas que já se encontram enraizadas no cotidiano de seus colaboradores, como reuniões periódicas, cursos, palestras, seminários, capacitações, grupos de trabalho, universidade corporativa, entre outros. A convivência em um ambiente organizacional como este serviu de convite para a reflexão de como funcionaria e quais os benefícios que trariam estes processos desenvolvidos em uma biblioteca universitária.

Outro elemento imprescindível na escolha do tema foi a facilidade de acesso a bibliotecários especialistas em GC, que exercem suas funções em bibliotecas universitárias, possibilitando discussões específicas sobre a GC em bibliotecas universitárias, já que há pouca literatura sobre a temática específica, fato que também motivou a pesquisa.

Sendo assim, se busca investigar o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as iniciativas de Gestão do Conhecimento presentes na Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul?

## 1.2 OBJETIVOS

Dentro da estruturação deste projeto, se organizou a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, que seguem nas subseções seguintes.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as iniciativas de Gestão do Conhecimento desenvolvidas na rotina de trabalho da Biblioteca Central da UFRGS em comparação ao estudo realizado na Biblioteca Central da UFSC.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar se a biblioteca desenvolve uma gestão estratégica voltada à GC;
- b) Apontar os processos da GC existentes na biblioteca.
- c) Verificar se a biblioteca possui elementos que proporcionem o suporte organizacional aos processos da GC;
- d) Comparar os dados obtidos da Biblioteca Central da UFRGS com os resultados do mesmo diagnóstico aplicado na Biblioteca Central da UFSC por Castro (2005).



## 2 CONTEXTO DO ESTUDO

Neste capítulo é apresentado o contexto do estudo, que foi realizado na Biblioteca Central (BC) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Desta forma, antes da própria biblioteca, é feita uma breve apresentação da IES a qual ela se encontra vinculada.

### 2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul é uma instituição pública de ensino superior, tendo o Ministério da Educação (MEC) como órgão mantenedor. A história da UFRGS teve origem na cidade de Porto Alegre, com a fundação da Escola de Farmácia e Química e também da Escola de Engenharia. Em seguida, foram criadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito. Do agrupamento dessas unidades isoladas e autônomas, colocadas sob a tutela do Estado foi criada a Universidade de Porto Alegre, com a finalidade de "dar uma organização uniforme e racional ao ensino superior no Estado, elevar o nível da cultura geral, estimular a investigação científica e concorrer eficientemente para aperfeiçoar a educação do indivíduo e da sociedade" (UNIVERSIDADE . . . , 2011).

No ano de 1947, a Universidade de Porto Alegre passou a se denominar Universidade do Rio Grande do Sul, pela incorporação de unidades das cidades de Pelotas e Santa Maria. Poucos anos depois, em 1950, a Universidade foi federalizada, sendo denominada a partir de então como Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A UFRGS é, hoje, uma instituição que abrange todas as áreas do conhecimento desenvolvidas através do ensino, da pesquisa e da extensão (UNIVERSIDADE . . . , 2011).

A área física da universidade é dividida em quatro campi dentro da cidade de Porto Alegre: o Campus Central, o Campus Saúde, o Campus do Vale e o Campus Olímpico; além de unidades dispersas, nas cidades de Imbé (RS) e Eldorado (RS). Dentro desta estrutura também se encontra o Colégio de Aplicação, que oferece ensino básico. O ensino superior é estruturado em 27 unidades (13 institutos, 10 faculdades e 04 escolas).

De acordo com o Art. 5º, título II do Estatuto da UFRGS<sup>2</sup>: “a Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem por finalidade precípua a educação superior e a produção de conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico integradas no ensino, na pesquisa e na extensão”. Para dar o suporte necessário ao desenvolvimento de suas atividades, a instituição possui uma grande estrutura espalhada pelas unidades, como laboratórios, auditórios, o Hospital de Clínicas de Porto Alegre, a Editora da UFRGS, museus, centro de teledifusão educativa, observatório astronômico e o Sistema de Bibliotecas da UFRGS (SBU), que é composta por 32 bibliotecas.

## 2.2 BIBLIOTECA CENTRAL DA UFRGS

A Biblioteca Central é uma das bibliotecas integrantes do Sistema de Bibliotecas da UFRGS. Criada através da Portaria nº 1516, de 13 de dezembro de 1971, a Biblioteca foi designada como órgão suplementar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, diretamente vinculada à Reitoria. A localização se dá em ponto estratégico, na Avenida Paulo Gama, número 110, junto ao térreo do prédio da Reitoria, no Campus Centro, na cidade de Porto Alegre.

A Biblioteca possui a missão de coordenar e supervisionar, sob forma sistêmica, o SBU, com atribuições de órgão central desse sistema biblioteconômico, que é composto por 32 bibliotecas: 1 biblioteca central, 29 bibliotecas setoriais, 1 biblioteca escolar e 1 biblioteca depositária de documentação da ONU.

O acervo da Biblioteca Central é composto por mais de 50 mil itens, entre livros e periódicos que, divididos em diversas coleções, servem como fonte de pesquisa para todos os cursos que compõem a comunidade interna e também a comunidade externa à UFRGS. O acervo é formado pelas coleções:

- **Obras gerais da Coleção Eichenberg:** este acervo, adquirido pela UFRGS em 1969, é constituído de cerca de 40.000 volumes e abrange os mais variados assuntos, com predominância em História, Literatura, Filosofia e Arte. Esta coleção não é atualizada e representa importante fonte de pesquisa para alunos de pós-graduação e pesquisadores.

---

<sup>2</sup> Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>.

- **Obras raras da Coleção Eichenberg:** o acervo de obras raras da Coleção Eichenberg é composto de cerca de 10.000 volumes datados desde o século XVI até os dias de hoje.
- **Coleção de referência:** trata-se de documentos consultados para informações rápidas. O acervo de referência compreende dicionários gerais e especializados, dicionários bilíngües e monolíngües, enciclopédias gerais, nacionais e internacionais, guias, índices, resumos, catálogos de universidades.
- **Coleção U:** a Coleção da Universidade reúne documentos produzidos pela Administração Central e Pró-Reitorias, referentes ao Ensino, Pesquisa e Extensão.
- **Coleção Edit:** um exemplar de cada livro editado na Editora da UFRGS fica depositado na Coleção da Editora para reunir e preservar a produção da Editora.
- **Coleção de Periódicos:** esta coleção é composta de revistas multidisciplinares, tratam de assuntos científicos como de temas atuais, sendo nacionais e estrangeiras. A Biblioteca recebe diariamente os jornais Correio do Povo e O Sul.

A Biblioteca também oferece aos seus usuários diversos tipos de serviços, como o empréstimo domiciliar de itens de seu acervo; a orientação ao usuário, que consiste em informações precisas; o serviço de referência, em um atendimento mais personalizado, que busca suprir as necessidades informacionais específicas do usuário, nas quais se enquadram a visita orientada e treinamentos; a Comutação Bibliográfica (COMUT), serviço através do qual é possível obter cópia de documentos não encontrados no Sistema de Bibliotecas da UFRGS e no Portal de Periódicos da CAPES; e orientação bibliográfica, em que os bibliotecários prestam auxílio quanto a redação e normatização de trabalhos, através de livros sobre metodologia da pesquisa e as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Mesas para estudo também estão disponíveis no local, assim como computadores com acesso à internet para consulta ao catálogo eletrônico, as bases de dados nacionais e internacionais assinadas pelas UFRGS e pesquisa em geral.

A estrutura organizacional da Biblioteca Central da UFRGS é dividida conforme o tipo de atividade desenvolvida:

- **Direção:** órgão de coordenação, superintendência e execução das atividades da Biblioteca Central e das atividades técnicas das bibliotecas que compõem o SBU;
- **Secretaria:** executa as atividades administrativas internas e de interface com os departamentos da administração superior;
- **Núcleo de Aquisição:** coordena, prevê e executa a política de formação e desenvolvimento de coleções de materiais bibliográficos, programas de aquisição planejada e cooperativa da Biblioteca Central e do SBU;
- **Departamento de Processos Técnicos:** executa o processamento técnico de todo o material bibliográfico adquirido pela BC;
- **Departamento de Serviços aos Usuários:** orienta, assessora e treina os usuários na busca de informações, no uso das fontes de referência, na normalização de documentos, realiza e controla a circulação de material bibliográfico;
- **Departamento de Obras Raras:** tem por objetivos zelar pela guarda e conservação da coleção de obras raras da BC.
- **Laboratório de conservação:** responsável pela preservação, restauração e conservação preventiva das obras raras e do acervo geral da Biblioteca Central.
- **Grupos de Estudo:** compostos pelos servidores da BC e das Bibliotecas Setoriais, têm por objetivo o assessoramento a Direção da BC no desenvolvimento da política biblioteconômica do SBU, identificando, propondo e implantando soluções adequadas à melhoria de qualidade na prestação de serviços de informação à comunidade universitária. Grupos que compõem a assessoria técnica atualmente:
  - Grupo de Estudos em Indexação
  - Grupo de Estudo em Catalogação;
  - Grupo de Estudos em atendimento aos usuários;
  - Grupo de Estudos do Portal Periódico Capes.

A Biblioteca possui como objetivo principal a prestação de serviços de informação, como complementação às atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas na Universidade. Atende, também, a toda comunidade por possuir o maior acervo bibliográfico entre as bibliotecas do Estado (MATTOS apud SANTOS C., 2010).

A escolha da BC da UFRGS para realização deste estudo levou em conta uma série de fatores:

- 1) **Qualidade:** conforme resultados da avaliação realizada no ano de 2011 pelo Ministério da Educação<sup>3</sup>, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul está entre as IES melhor avaliadas no Brasil, fato que demonstra a responsabilidade das bibliotecas do SBU, que possuem participação neste resultado e precisam zelar pela manutenção do mesmo, podendo servir de estímulo para a busca por eficiência em seus mais diversos processos. Portanto, trata-se do importante papel que exercem as bibliotecas da UFRGS, uma instituição pública e com alto nível de qualidade;
- 2) **Base comparativa:** possui características semelhantes à Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, na qual foi realizada a aplicação do diagnóstico de GC em bibliotecas universitárias pela própria autora do instrumento, Gardênia de Castro<sup>4</sup>, e cujos resultados foram utilizados como comparativos dos resultados deste estudo;
- 3) **SBU:** a Biblioteca Central, além de fazer parte, também é o órgão central que coordena o Sistema de Bibliotecas da UFRGS;
- 4) **Acervo:** trata-se de uma biblioteca de grande porte, conseqüentemente conta com grande quantidade de colaboradores em sua equipe, além de poder servir como modelo para as demais bibliotecas do sistema na implantação da GC;
- 5) Oferece diversos serviços de informação aos seus usuários;
- 6) Interesse em participar deste estudo.

---

<sup>3</sup> Indicador de qualidade das instituições de educação superior. Portal do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/index-geral-de-cursos>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

<sup>4</sup> CASTRO, Gardênia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias:** um instrumento de diagnóstico. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas seções seguintes é abordado o contexto da literatura sobre a Gestão do Conhecimento na qual o estudo está fundamentado. São apresentados conceitos dos principais elementos e introduzidas questões pertinentes ao tema.

#### 3.1 DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para seguir uma sequência lógica, antes de aprofundarmos sobre a GC, se faz necessário entender o conceito de alguns elementos básicos que estão atrelados ao universo da GC: dados, informação e conhecimento.

Os dados são elementos descritivos, que não carregam em si uma carga de significados. Angeloni (2003, p. 18) caracteriza-os como elementos brutos, sem significado e desvinculados da realidade, são símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas; constituem a matéria-prima da informação, conseqüentemente, dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. Roberto Miranda (1999, p. 285) conceitua os dados como “conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”.

Numa organização, os dados são aqueles que dizem respeito a quantidade de produtos, de vendas, de clientes, valor arrecadado e gasto, número de funcionários, inúmeros outros que “descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação” (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 3). A importância dos dados está relacionada a criação da informação. Nas bibliotecas em geral, podemos identificar os dados como aqueles referentes à quantidade de empréstimos, número de usuários, quantidade de livros no acervo, as estatísticas de circulação, entre outros.

Quando os dados são agrupados de maneira em que se torna possível obter conclusões a seu respeito, já estamos lidando com a informação, que por sua vez é carregada de significado. Ela é transmitida geralmente como mensagem, na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. Davenport e Prusak (2003, p. 4) afirmam que a informação possui como finalidade alterar a percepção

que o destinatário (aquele que receberá a mensagem) possui sobre algo, causando algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Podemos pensar em um exemplo de dado se transformando em informação, no contexto das bibliotecas: depois de analisar os dados relativos à consulta/empréstimo dos livros da biblioteca, se obtém a informação de que alguns livros nunca foram consultados.

O conhecimento é o elemento mais complexo dentre os demais, enquanto a informação tem origem a partir de dados, o conhecimento possui a informação como matéria-prima. No entanto, para que ocorra a transformação da informação em conhecimento é indispensável a mediação de um terceiro elemento: o ser humano. É dentro da mente humana que a informação encontra subsídios para se transformar em conhecimento. Seguindo a linha de pensamento do exemplo anterior: ao processarmos a informação de que alguns livros da biblioteca não são consultados há anos, podemos utilizar de nossa experiência e conhecimentos anteriores para justificar uma tomada de decisão, como optar pelo descarte dos livros.

O conhecimento é formado a partir de informações que se agregam com valores, crenças pessoais e conhecimentos anteriores, se trata de um elemento intrínseco ao indivíduo, pois o conhecimento se forma apenas quando do processamento das informações pela mente. Por ser originado dentro da mente humana, o conhecimento faz parte de toda sua complexidade e imprevisibilidade, o que o torna difícil de ser externalizado, isto é, ser expresso através de palavras.

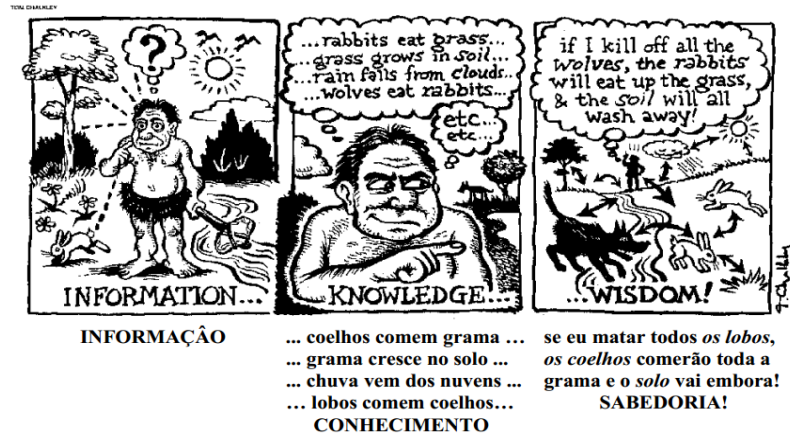
Desde o período grego se busca compreender o que é o conhecimento sem chegar, no entanto, em uma resposta definitiva. Davenport e Prusak (2003, p. 6) deixam claro sobre esta dificuldade histórica de se conceber uma definição final e oferecem uma definição funcional, que contempla o aspecto do conhecimento voltado às organizações:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 6)

Para Roberto Miranda (2004, f. 12) o conhecimento é o “conjunto de saberes baseados na informação que se torna justificada, verdadeira e confiável, assumindo

caráter cumulativo e se compõe de duas vertentes: a tácita, própria do indivíduo e, portanto, subjetiva, e a externa ao indivíduo, também denominada conhecimento objetivo (ou objetivado)”.

Figura 1 - Hierarquia de Complexidade



Fonte: Chalkley<sup>5</sup> (1982, apud LASPISA, 2007)

Estes dois tipos de conhecimento se distinguem de várias maneiras: o conhecimento tácito é aquele conhecimento pessoal, que está interligado a um contexto específico e a fatores intangíveis, como experiências, crenças pessoais, *insights*, intuições, emoções e habilidades, se caracteriza também por sua dificuldade em ser comunicado e formulado; por sua vez, o conhecimento explícito é o conhecimento que já se encontra codificado em uma linguagem formal e sistemática, como inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc., esse tipo de conhecimento é facilmente transmitido, sistematizado e comunicado, pode ser transmitido facilmente entre os indivíduos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) estes dois tipos de conhecimento se constituem como unidades estruturais básicas e se complementam para o processo de criação do conhecimento organizacional. Será através da soma da interação dos conhecimentos tácitos – inerentes aos colaboradores – e dos conhecimentos explícitos – que podem (e devem) ser disponibilizados pela organização, junto com demais elementos característicos do ambiente organizacional – que o conhecimento se desenvolverá em um ciclo permanente de criação de outros conhecimentos.

<sup>5</sup> CHALKLEY, Tom. In: CLEVELAND, Harlan. Information as Resource, The Futurist, Bethesda, EUA: p. 34-39, dez. 1982.



### 3.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS

O conhecimento organizacional consiste na soma de conhecimentos explícitos e tácitos que estão presentes e são utilizados dentro da organização. O conhecimento explícito consiste em conhecimentos documentados como bases de dados, relatórios, manuais, guias e catálogos; já o conhecimento tácito se refere àqueles conhecimentos acumulados pelos colaboradores, como experiências, crenças pessoais, *insights*, intuições, emoções e habilidades, como visto anteriormente. O conhecimento tácito é, consciente ou inconscientemente, gerido pelos empregados da organização (SHIGUNOV NETO; TEIXEIRA, 2006, p. 226), sendo que, justamente através deste “conjunto de conhecimentos individuais, presentes na organização, é que torna possível o alcance da missão corporativa.” (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007, p. 71).

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem por conhecimento organizacional a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. É grande o desafio de lidar com este tipo de conhecimento, a dificuldade inicial está na complexidade em identificar e explicitar o conhecimento dos indivíduos, sem que isso envolva perdas significativas. Além das dificuldades de formulação e comunicação existentes no conhecimento tácito, muitas vezes é preciso lidar com o fato de que nem o próprio indivíduo tem consciência do conhecimento que possui.

O conhecimento organizacional existente em bibliotecas é gerado por sua equipe interna de colaboradores durante a realização dos mais diversos tipos de serviços, como a administração dos recursos existentes na biblioteca, atividades de processamento técnico e o serviço de referência oferecido ao usuário. Viana, Mesquita e Moura (2011, p. 12) afirmam sobre a existência de relações de troca em toda a extensão das bibliotecas universitárias, relações estas responsáveis pela circulação do conhecimento e, conseqüentemente, por fomentar a criação de novos conhecimentos.

De acordo com as autoras, o conhecimento tácito é inerente aos gestores, aos estagiários de biblioteconomia, auxiliares e/ou técnicos de bibliotecas. Exemplo clássico do conhecimento tácito é aquele que os colaboradores que trabalham no balcão de atendimento e/ou referência da biblioteca adquirem com o tempo. O

contato direto com os usuários, seja através de simples atendimentos ou o atendimento especializado, serviço de referência, oferecido por diversas bibliotecas, faz com que os colaboradores deste setor conheçam mais sobre os usuários que frequentam a biblioteca, e passem a identificar com facilidade suas dúvidas mais frequentes, as principais dificuldades encontradas por eles, serviços mais utilizados na biblioteca, entre vários outros detalhes possíveis se obter com essa proximidade. Estes são conhecimentos essenciais para a biblioteca, que pode incorporá-los a serviços e produtos, personalizando-os de acordo com o perfil de seus usuários.

O conhecimento organizacional, quando identificado e organizado com o objetivo de ser difundido uniformemente dentro da instituição, pode contribuir de forma positiva no trabalho realizado pela equipe, na melhoria da qualidade no que é oferecido ao usuário e em sua missão institucional. Dodebei (1998, p. 10) mostra a importância das bibliotecas universitárias, quando faz uma analogia ao ciclo da informação. Segundo ela, “se a matéria-prima da universidade é a informação e o órgão da universidade responsável pelo gerenciamento dessa informação é a biblioteca, pode-se dizer que tudo começa e termina na biblioteca”.

Para que a biblioteca seja verdadeiramente uma rica fonte informacional que atenda aos usuários em suas mais diversas necessidades com produtos e serviços de qualidade, contribuindo efetivamente com a construção de conhecimentos, utilizando inclusive da inovação para elevar seu nível de qualidade, é preciso prestar atenção no conhecimento que circula diariamente na biblioteca e se encontra fora das estantes. A biblioteca é uma preciosa fonte de informações também para sua equipe que a cada dia, no desempenho rotineiro de suas atividades, geram conhecimentos capazes de fazer toda a diferença, tanto nos processos existentes dentro da biblioteca quanto na qualidade do que é oferecido aos usuários.

### 3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Rezende e Abreu (2001, p. 160) “gestão” pode ser identificada como o ato de gerir, gerenciar, administrar, mediar uma unidade departamental, e sempre envolve pessoas (recursos humanos), processos (atividades ou funções) e diversos outros recursos pertinentes. Durante a gestão se determinam as diretrizes para todas as atividades dentro da organização, sendo ela própria uma atividade constante.

Em geral, a gestão é um processo que deve ser inerente a qualquer organização, independente de seu porte ou área de atuação, realizada para administrar recursos específicos, os mais relevantes para a instituição, como a gestão de pessoas, de estoque, de processos e, claro, a gestão do conhecimento. Apesar de quase implícita na própria administração da organização, para que se obtenha uma gestão efetiva é necessária formalização e explicitação para todos os participantes, como é o caso da GC.

Davenport e Prusak (2003) definem a GC como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Pode também ser caracterizada como um conjunto de processos e práticas utilizado para obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos colaboradores, com o objetivo de se obter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se para isto, tecnologias de forma corporativa (SANTIAGO JR., 2004, p. 32). Através das informações estratégicas, a organização encontrará subsídios para tomada de decisões, será capaz de criar significado e construir novos conhecimentos, e assim melhorar os processos de trabalho existentes, tornando-os mais eficazes e reduzindo custos, impactando no aumento da qualidade no que é oferecido ao cliente, além de obter inovação, criar novos produtos e serviços ou aperfeiçoar os já existentes e levar a integração e motivação à equipe de trabalho.

Angeloni (2005, apud BOTELHO, 2007, p. 178)<sup>6</sup> corrobora identificando os objetivos e benefícios da GC:

A gestão do conhecimento não se trata de um projeto, uma ferramenta, mas sim um processo com objetivos e benefícios definidos: proteger 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 informação, obter e disseminar conhecimento externo, aumentar o grau de colaboração, preservar a memória da organização. (ANGELONI, 2005 apud BOTELHO, 2007, p. 178)

A GC, de certa forma, já está presente em grande parte das organizações, mas de maneira informal e não estruturada. Diversos processos e práticas já são antigos conhecidos das organizações, como as bases de dados, páginas amarelas e a memória organizacional. No entanto, para se efetivar a GC estes elementos não devem ser desenvolvidos isoladamente, pelo contrário, eles fazem parte de um todo

---

<sup>6</sup> ANGELONI, Terezinha. Por que fazer Gestão do Conhecimento? Apresentação em *Power-point*, 48 slides. 2005.

e cada um deles exerce um papel importante, como pequenas engrenagens, que juntas dão vida ao grande fluxo do conhecimento.

A GC, portanto, deve ser estruturada e formalizada, suas práticas e processos devem coexistir com os colaboradores, que devem entender a importância e a finalidade de cada um deles e também a importância de seu próprio papel dentro destes processos, e não apenas a “pequena” parte do qual participam diretamente. Os indivíduos representam a essência da organização e, principalmente, são os responsáveis por todo o conhecimento que circula dentro dela; deixá-los cientes sobre sua função e responsabilidade nesse todo é uma forma de incentivo, de fazê-lo apropriar-se da ideia, estimulando seu engajamento com os processos e com a própria organização.

Entre os grandes desafios da GC está aquele de lidar com o conhecimento tácito. Dentro das organizações, o conhecimento tácito representa um conhecimento exclusivo, já que é gerado através dos colaboradores durante o exercício de suas atividades e possui alto valor agregado, pois utiliza como matéria-prima dados, informações e conhecimentos já existentes na própria organização. Moresi (2001) explica que, por conter a inteligência do conhecimento explícito, o conhecimento tácito se torna um ativo patrimonial de imenso valor, apesar de se perder ao longo do tempo por falta de mecanismos para que seja coletado. Isso se deve ao fato de se tratar de um conhecimento altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e o compartilhamento com outros (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Como consequência disto, as organizações que conseguem lidar com o conhecimento tácito acabam por se destacar das demais, pois além de todo o *know-how* nela existente, estão também outros tipos de conhecimentos importantes, como aqueles sobre a própria organização, sobre seus clientes e fornecedores. Estes conhecimentos podem ser utilizados estrategicamente, por exemplo, criando produtos mais personalizados, ou seja, que se adeque mais ao perfil e ao gosto dos clientes.

O compartilhamento do conhecimento é outro desafio a ser enfrentado, o conhecimento tácito não tem valor para a organização quando permanece apenas na mente de um indivíduo, esses conhecimentos precisam ser “capturados” e compartilhados uniformemente entre todos. Chiavenato (2003, p. 593) comenta sobre o importante papel das pessoas na construção do conhecimento, já que são elas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada

dos demais recursos organizacionais, caracterizados por serem estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. Apesar de já se apresentar codificado e registrado, há semelhanças em relação ao importante papel dos indivíduos mesmo depois que o conhecimento se torna explícito, pois o armazenamento e a acessibilidade também são peças-chave para que ocorra a GC, desta maneira, os indivíduos devem criar estratégias para o armazenamento do conhecimento de forma sistemática, utilizando-se de recursos como os da Tecnologia da Informação (TI), para que estejam acessíveis sempre que necessário.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79) constataram que a classificação do conhecimento entre tácito e explícito levaria ao pressuposto de que o conhecimento é criado por meio de suas possíveis interações, denominadas da seguinte forma: do conhecimento tácito em conhecimento tácito, em socialização; do conhecimento tácito em conhecimento explícito, em externalização; de conhecimento explícito em conhecimento explícito, em combinação, e por fim, de conhecimento explícito em conhecimento tácito, em internalização.

Figura 1 - Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997)

A Figura 1 representa a interação dos quatro elementos, chamada de “conversão do conhecimento” que dá origem às quatro formas de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Schons e Costa (2008) sintetizaram esses processos da seguinte forma:

**Socialização:** processo no qual as experiências baseadas em modelos mentais ou habilidades pessoais são compartilhadas para criação de novos conhecimentos tácitos. Pode ser representado através de técnicas de observação, imitação e

práticas de relacionamento entre aprendizes e mestres. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms* entre outros.

**Externalização:** representa o processo de transformação do conhecimento tácito em explícito sendo expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. O conhecimento decorrente da externalização e torna-se facilmente transmissível e articulo, geralmente construído a partir de palavras ou números. A externalização é a chave para a criação do conhecimento pois cria modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

**Combinação:** processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Ocorre por meio da troca e combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A troca e a combinação entre os indivíduos ocorrem, sobretudo, por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas.

**Internalização:** processo que ocorre a conversão do conhecimento explícito em tácito, caracterizando-se pelo “aprender fazendo”. A verbalização e a diagramação sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais relatando as experiências dos indivíduos são práticas de extrema relevância para a internalização. Após este processo o novo conhecimento deve ser socializado com outros colaboradores (na forma de conhecimento tácito) iniciando assim uma nova espiral da criação do conhecimento.

Ainda de acordo com os autores, para que a organização se torne uma empresa capaz de gerar conhecimento, é necessário que sejam completados os quatro modos de conversão do conhecimento, formando a “espiral do conhecimento”. Como o próprio nome já indica, o conhecimento deve circular repetidamente pelos quatro elementos nesta ordem: de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito.

A criação e o compartilhamento do conhecimento, assim como os outros resultados da GC, quando no contexto de bibliotecas de instituições públicas de ensino superior, são significativas para a melhoria de produtos e serviços oferecidos e na eficiência nos processos, desta forma contribui com a missão institucional e os objetivos da instituição de ensino a qual está vinculada.

### 3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A GC em bibliotecas ainda é pouco disseminada, fato que pode ser consequência de uma visão restrita que ainda paira sobre a GC, em que seria desenvolvida apenas por empresas com a finalidade de aumento em sua lucratividade. Jantz<sup>7</sup> apud Castro (2005, f. 49) confirma esta percepção declarando que a GC não é um tema ou função que seja habitualmente abordado dentro da biblioteca, pois muitos a consideram apenas como uma atividade empresarial em que o uso do conhecimento cria valor empresarial em termos de lucro ou alguma outra medida quantitativa.

No caso de organizações sem fins lucrativos, como é o caso das IES de caráter pública e suas bibliotecas, o retorno obtido com a GC está na qualidade daquilo que é oferecido aos seus usuários, entre serviços prestados e produtos oferecidos, além do engajamento e motivação da equipe interna da instituição, memória organizacional, entre uma série de outros benefícios.

Na literatura da área, bibliotecas e bibliotecários já conquistaram importante papel no desenvolvimento da GC. A biblioteca como fonte de informações necessárias à geração e compartilhamento do conhecimento e o bibliotecário, que utiliza sistematizações para encontrar informações pertinentes à área e atua como mediador entre as pessoas e suas funções/conhecimentos, ajudando na socialização do conhecimento.

As universidades são instituições de ensino superior que compreendem um conjunto de unidades de ensino para a formação de profissionais e pesquisadores, habilitando-os nas diversas áreas do conhecimento, com a missão de produzir conhecimento e garantir a dinâmica da transferência da informação (DODEBEI, 1998, p. 4). Além do ensino e da pesquisa, a universidade também é responsável por promover a extensão, que é desenvolvida através da interação entre a universidade e os diversos segmentos da sociedade, tornando mais próximas instituição e comunidade.

Dib, Oliveira e Soares (2003, p. 7) reuniram os principais objetivos das universidades:

---

<sup>7</sup> JANTZ, Rantz. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. *Reference Services Review*, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 33-39, Feb. 2001.

- Formar e capacitar pessoas que, por meio da educação formal, estejam aptas a mudar o rumo de um país, contribuindo efetivamente para seu desenvolvimento;
- Incentivar a produção e o registro do conhecimento (ideias, pensamentos, fatos históricos, etc.), valorizando e preservando a memória de um povo;
- Estimular as pesquisas, descobertas, invenções e o aperfeiçoamento de processos e técnicas que gerem algum tipo de inovação, proporcionando competitividade ao país;
- Associar a teoria à prática, por meio de escritórios-modelo na área jurídica, laboratórios de pesquisa, hospitais universitários, clínicas-escola de odontologia, agências-escola de publicidade, incubadoras de empresas, de forma a aprimorar o aprendizado e, ao mesmo tempo, prestar serviços e assistência à sociedade;
- Oferecer cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), associando ensino e pesquisa, visando a qualificação do profissional e o aprimoramento da sua capacidade de inovar e quebrar paradigmas (DIB; OLIVEIRA; SOARES, 2003, p. 7).

As bibliotecas das instituições de ensino superior também são responsáveis por uma importante missão, são elas que fornecem subsídios para as atividades desenvolvidas no contexto das universidades, o ensino, a pesquisa e a extensão, tripé em que estão apoiadas as bases do ensino superior. Na universidade, bem como na biblioteca universitária, a contribuição para geração de conhecimento é uma de suas funções, proporcionando uma educação centrada no aprendizado (CUNHA, 2000).

Castro (2005, f. 36) afirma que as universidades e suas bibliotecas se destacam entre as demais unidades de informação por ter uma natureza compartilhadora e disseminadora do uso de suas informações, representam organizações com base no conhecimento. Na percepção de Terra (2003, p. 157), “as instituições de ensino possuem potencial científico e tecnológico e estão caminhando na mesma direção das organizações empresariais, que tendem a se diferenciar umas das outras por aquilo que sabem e como utilizam o que sabem”.

Segundo Cunha (2000, p. 87) “[...] à medida que um povo educado e com conhecimento se transforma no elemento-chave da prosperidade, segurança e bem-



estar social, a universidade, nessa era de transformações rápidas, destaca-se como uma das mais importantes instituições de nosso tempo”, e as bibliotecas universitárias devem refletir esta importância, pois são elas as principais responsáveis pela circulação do conhecimento dentro da universidade.

Pode-se denominar a biblioteca universitária como um organismo vivo em constante interação com o meio ambiente interno (organizacional) e o meio ambiente externo (específico e geral) (CASTRO, 2005, f. 39). A biblioteca universitária é entendida como uma organização do conhecimento que reúne informações e conhecimentos, disponibilizando-os para acesso e uso, possibilitando a agregação de valor e a geração de novos conhecimentos (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002).

Apesar de sua indiscutível importância, já são conhecidas as problemáticas enfrentadas por estas instituições. Antonio Miranda (1978) traça um panorama destes problemas, que vão desde a falta de definição dos objetivos da biblioteca segundo a realidade institucional, ausência de padrões e critérios válidos na elaboração de organogramas e na definição de atribuições e responsabilidades, excessivo apego às tarefas técnicas sem estudos sérios de adequação às suas próprias necessidades até o problema de pessoal, na qual está a falta de estímulo ao aperfeiçoamento contínuo do profissional.

Heemann, Costa e Matias (2000, p. 7) enfatizam a existência dessas problemáticas, indicando que o modelo usual da maioria das bibliotecas é exatamente:

O [modelo] de não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade. (HEEMANN, COSTA E MATIAS, 2000, p. 7)

Estas dificuldades encontradas em bibliotecas universitárias, que podem se tornar ainda maiores quando ligadas ao contexto de universidades públicas, são fatores de impacto que agem negativamente interferindo, direta ou indiretamente, na qualidade dos serviços e produtos da biblioteca. Para que a biblioteca funcione utilizando todo o seu potencial, e de seus funcionários, o que não significa mais trabalho, e sim eficiência em seus processos, é necessário que a instituição tenha de forma transparente, por exemplo, sua missão e seus objetivos, alguns dos

elementos fundamentais para que não se desvie do seu papel. Para Seffner e Sene (2003, p. 183):

As bibliotecas devem atuar definindo metas, estratégias de ação, orçamentos; acompanhando e avaliando as atividades desenvolvidas, renovando metodologias de trabalho, valorizando a criatividade, a inovação, a participação e, principalmente, viabilizando os serviços de cooperação entre bibliotecas. (SEFFNER; SENE, 2003, p. 183)

E ainda, de acordo com Barros (2008, p. 4):

[...] para gerenciar uma biblioteca universitária, precisamos antes de mais nada, refletir sobre o trabalho intelectual que se desempenha, sobre as demandas decorrentes das necessidades acadêmicas, sobre o ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento e, principalmente, sobre o papel do bibliotecário e demais auxiliares de biblioteca, funcionários em geral, que devem estar unidos por uma missão comum e envolvidos numa tarefa maior do que suas atribuições individuais sugerem. (BARROS, 2008, p. 4)

A GC, apesar de ainda pouco discutida no contexto das bibliotecas, possibilita a melhoria da qualidade na prestação dos serviços e dispõe de uma gama de benefícios, tanto para a instituição, oferecendo um centro de informação eficiente, para os usuários, que podem usufruir dos serviços e para os funcionários, que passam a fazer parte e entender os diversos tipos de processos existentes na unidade, resultando em motivação e também em conhecimentos.

A biblioteca tem um papel fundamental dentro das universidades, especialmente na área de gestão de conhecimento e informação para facilitar o controle e recuperação de informações essenciais de uma forma eficiente e segura para seus usuários (MARQUES JUNIOR; ALBINO, 2011, p. 78), como através das práticas de GC, que aplicadas nas organizações do conhecimento podem proporcionar o aumento do acesso à informação e ao conhecimento, facilitando a sua criação e fluxo (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007, p. 73).

Para Barros (2008, p. 2) a GC, aliada ao processo de busca pela melhoria da qualidade na prestação de serviços, apresenta estratégias e propostas inovadoras para facilitação, motivação e promoção do desempenho bibliotecário diante da complexidade do mundo contemporâneo, enfatizando o trabalho em equipe, a capacitação e identificando habilidades essenciais; necessárias diante das mudanças.

Através das práticas e processos da GC em um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimentos, a biblioteca terá ferramentas que poderão ser

utilizadas em seu favor em diversas ocasiões: tomada de decisões, aumento na qualidade dos serviços prestados através de boas práticas e eficiência em processos, servir de base concreta na definição de estratégias, ocasionando redução de custos e trazendo diversos outros benefícios, entre outros.

Alguns dos benefícios da GC em Bibliotecas Universitárias foram reunidos por Dudziak, Villela e Gabriel (2002):

- Construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- Melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes à separação geográfica;
- Disponibilização integrada de dados, informações e conhecimentos importantes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- Racionalização de tarefas como consequência da padronização de procedimentos e conhecimento de normas;
- Maior eficiência dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- Compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos;
- Facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado.

A GC é, portanto, o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe (SANTOS A., 2001).

Nas bibliotecas, entre os diversos tipos de serviços realizados por bibliotecários, funcionários e estagiários circula o conhecimento estratégico que pode fazer a diferença para a instituição. O tipo de conhecimento que, se

identificado e organizado a fim de ser difundido uniformemente dentro da instituição, poderá contribuir de forma positiva no trabalho realizado internamente, na melhoria da qualidade no que é oferecido ao usuário e, conseqüentemente, na missão da IES a qual é subordinada.

Diversas práticas que integram uma GC já são conhecidas e difundidas entre grande parte das bibliotecas, como as reuniões, os grupos de trabalho e os *brainstormings*. No entanto é necessário mais do que simplesmente sua implantação: antes é preciso estabelecer objetivos claros do que se deseja obter e por quais motivos, tendo em vista sempre a missão da instituição. Para que o conhecimento continue sendo criado e compartilhado, é essencial o “desenvolvimento de um ambiente organizacional propício em que as pessoas estejam dispostas e motivadas a essa troca de ideias, novos aprendizados e compartilhamento do conhecimento”. (FANELLI, 2000).

Maccarl e Rodrigues (2003, p. 9) lembram que as organizações se encontram de posse de um grande volume de dados, informações e, principalmente, conhecimentos espalhados por diversas áreas da organização, em vários sistemas, na cabeça das pessoas, com alto grau de complexidade, mas como grande dificuldade de utilização. No ambiente de trabalho das bibliotecas é evidente o isolamento, tanto físico como intelectual, das tarefas consideradas mais técnicas, como o próprio processamento técnico, daquelas outras interpessoais, como o serviço de referência.

Para que ocorra a interação, Davenport e Prusak (2003) propõem a utilização das ferramentas de Gestão de Conhecimento, cujo objetivo seja modelar parte do conhecimento existente nas cabeças das pessoas, juntamente com os documentos corporativos, tornando-os disponíveis para toda a organização.

Castro (2005) identificou na literatura elementos e requisitos essenciais à GC quando desenvolvida em bibliotecas universitárias. Estes elementos e requisitos contemplam não apenas os processos de GC, mas todo o contexto organizacional que deve estar envolvido para que seja feito um trabalho efetivo e permanente de GC, que se desenvolva com o passar do tempo. Foram identificados requisitos para a gestão estratégica da biblioteca universitária, assim como para os próprios processos de GC e também os requisitos do suporte organizacional que a biblioteca deve possuir.

Outros autores reforçam sobre a importância de se possuir um contexto organizacional que auxilie e dê o suporte necessário aos processos de GC. Como é o caso de Duarte, Paiva e Silva (2007), em trabalho sobre a GC científico em bibliotecas universitárias<sup>8</sup>. Nele, os autores reforçam a ideia de que para obter uma GC bem sucedida, é necessário monitorar diversas dimensões que proporcionam a base para a construção do conhecimento, como a cultura e a estrutura organizacional, a Gestão de Pessoas e a Tecnologia da Informação, fatores de grande relevância na GC que serão também abordados neste trabalho, sendo identificados como os suportes organizacionais.

### **3.4.1 Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária**

Para o desenvolvimento da GC, é necessário refletir sobre os vários “por quês” que rondam a biblioteca, que questionam sobre sua origem, o motivo de sua existência, sua importância, sua finalidade, seus principais serviços e para quem eles se destinam. A definição da missão e visão da biblioteca é uma forma de se responder esses questionamentos, transmitindo-as como informação aos usuários e, principalmente, aos funcionários. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 46) corroboram afirmando que a declaração de missão e visão deve servir como um guia para os funcionários, estimulando que sejam levados em consideração os aspectos do conhecimento sempre que tomarem decisões estratégicas ou operacionais.

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 45) afirmam ainda que para a implantação de um projeto de GC, a declaração da missão e visão é uma maneira de se fazer alterações necessárias no ambiente interno. Apesar de essas mudanças ocorrerem de forma mais lenta, elas são mais eficientes; não é possível obrigar as pessoas a mudarem seu comportamento simplesmente dando ordens.

A missão e a visão são recursos fundamentais para que se tenha toda a organização alinhada, seguindo os mesmos propósitos. A ideia principal não é simplesmente estabelecê-las, e sim tê-las internalizadas por todos aqueles que fazem parte da organização, pois desta forma podem compreender a verdadeira “alma” da instituição, estando aptos a responder por ela, saber o que é fundamental

---

<sup>8</sup>DUARTE, Emeide Nóbrega; PAIVA, Simone Bastos; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação**, v. 2, p. 69-81, 2007.

e o que não é, e assim desenvolver produtos e serviços, criar estratégias, tomar decisões, etc.

De acordo com Castro (2005) um projeto de GC necessita de um suporte para que se mantenha a forma que a biblioteca universitária deseja e planeja, por exemplo, estipulando planos de incentivo e motivação ao compartilhamento do conhecimento dentro da biblioteca e o estabelecimento de uma cultura organizacional favorável aos seus objetivos, isto é, gerir estrategicamente a instituição em questão. O apoio da alta gerência também é essencial para o sucesso da GC, pois “sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da Gestão do Conhecimento fica altamente prejudicada”. (STOLLENWERK, 2001, p. 155)

Castro (2005) define as *core competencies* como as competências centrais e essenciais que a biblioteca possui para desenvolver seus produtos e serviços, ou seja, são conjuntos de conhecimentos e habilidades que conferem à organização uma diferenciação entre as demais, como ao criar produtos e serviços já pensando no perfil dos usuários. Definir as *core competencies* da biblioteca possibilita que os esforços estejam focados em buscar conhecimentos que sejam estratégicos para a biblioteca.

A identificação do papel de cada um dos funcionários também é um ponto importante na gestão estratégica da biblioteca, quando os funcionários têm seus objetivos claros e a consciência de que são fundamentais para a realização da missão e dos objetivos que a biblioteca se propõe, passam a se sentir parte da instituição, elevando sua motivação e se integrando com mais facilidade à cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento.

### **3.4.2 Processos de Gestão do Conhecimento**

Dentro dos processos de Gestão do Conhecimento, foram identificados por Castro (2005) como sendo principais: a identificação, aquisição, o desenvolvimento, o compartilhamento e o uso do conhecimento.

### 3.4.2.1 Identificação do conhecimento

O início da GC se encontra nesta fase, que consiste na identificação dos conhecimentos essenciais para a biblioteca, conhecimentos nos quais se deve manter o foco para poder gerenciá-los da melhor maneira durante o processo de GC. De Sordi (2008, p. 90) concorda ao manifestar sua opinião de que a atividade de identificação do conhecimento é de alta relevância para o processo de GC como um todo, pois a partir dela se estabelece o foco dos recursos informacionais a serem trabalhados pelas demais atividades do processo.

Nesta etapa, a definição das *core competencies* da biblioteca precisam já estar consolidadas, pois elas também nortearão o processo de identificação do conhecimento. A partir destas definições será possível identificar os conhecimentos já existentes e localizar as lacunas de conhecimento que devem ser supridas durante o processo de GC.

Já aqui sentimos a importância da gestão estratégica da biblioteca em todo o processo, pois “sem uma delimitação e definição corretas das necessidades de conhecimentos necessárias à organização, um projeto de GC poderá não ter o foco desejado, gerando o problema de acumular e disseminar todo e qualquer conhecimento possível e existente dentro da organização.” (CASTRO, 2005). Seguindo o raciocínio de De Sordi (2008, p. 90) podemos afirmar que apesar da imensa variedade de conhecimentos que poderiam ser trabalhados pela biblioteca, a viabilidade técnica, financeira e temporal exige que seja definido apenas um pequeno subconjunto de conhecimentos para que se dê o enfoque. Por isso, a identificação do foco destes conhecimentos deve estar sempre alinhada à gestão estratégica da biblioteca e seus objetivos principais.

Na prática, a etapa se desenvolve da seguinte forma: se a biblioteca determina em seu planejamento estratégico que o serviço de referência é a atividade considerada principal e que servirá para alcançar da melhor forma os propósitos da biblioteca, será realizado um mapeamento da situação atual da atividade de serviço de referência. Neste mapeamento serão identificados os conhecimentos utilizados durante a realização da atividade e também quais os aspectos que deixam a desejar e devem ser aperfeiçoados (por exemplo, contato com usuário e ferramentas de busca).

As *core competencies* também devem ser igualmente definidas e mapeadas; neste exemplo, elas referem-se às competências essenciais que a biblioteca (seus colaboradores) deve possuir para o desenvolvimento do serviço de referência. Devem ser identificadas as competências já existentes e, a partir disto, verificar aquelas competências essenciais que precisam ser melhoradas e desenvolvidas pela biblioteca, caso necessário.

Desta forma, o processo de GC terá continuidade, desta vez com enfoque em conhecimentos previamente identificados.

#### 3.4.2.2 Aquisição do conhecimento

Após a identificação dos conhecimentos essenciais e das *core competencies* que precisam ser desenvolvidas, a biblioteca precisa definir estratégias que possibilitem a aquisição de conhecimentos considerados necessários para aperfeiçoar competências já existentes ou desenvolver competências que serão utilizadas pela biblioteca.

A aquisição do conhecimento pode ser realizada por meio de fontes internas, através dos recursos da própria biblioteca, e também por meio de fontes externas à biblioteca, como consultores e especialistas externos, os próprios usuários e até mesmo a internet, como afirma Rostirolla (2006, f. 67):

A aquisição do conhecimento envolve identificar o conhecimento que a organização não consegue desenvolver por ela mesma e, se necessário, buscá-lo através de relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos, os quais podem contribuir no desenvolvimento do conhecimento interno. (ROSTIROLLA, 2006, f. 67)

As fontes internas de conhecimento dizem respeito ao conhecimento que é gerado pelos colaboradores durante o desenvolvimento de suas atividades. Como esse conhecimento se encontra apenas na mente do colaborador, para que seja adquirido pela instituição, podem ser utilizados:

- registro de melhores práticas;
- criação de tutoriais para facilitar as consultas às bases de dados;
- registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- registro das perguntas e solicitações mais frequentes no atendimento ao usuário;
- criação de manuais de procedimentos de serviços. (CASTRO, 2005)



Estas práticas servem para que o colaborador externalize o conhecimento de sua mente, de forma com que outras pessoas possam ter acesso e também utilizá-lo para o desenvolvimento de novos conhecimentos.

A aquisição de conhecimento por meio de fontes externas, que são os conhecimentos que a biblioteca não possui, mas precisa desenvolver, pode ser realizada através:

- utilização de ferramentas como *benchmarking*, para adquirir novas e melhores formas de realizar as atividades;
- atividades como estudo de usuário, grupos de foco e levantamentos e pesquisa de opinião, para adquirir conhecimento sobre o usuário, suas necessidades e sua relação com a organização;
- estabelecer relações de parceria com outras bibliotecas, outras organizações e com a universidade à qual pertence;
- disponibilizar programas de treinamento, conferências, seminários e workshops;
- possuir e/ou inscrever seus colaboradores em *listservs* e comunidades de prática virtual. (CASTRO, 2005)

Elemento também importante durante o processo de aquisição do conhecimento é a capacidade que a biblioteca possui de armazenamento deste conhecimento. Se não houver uma forma sistemática de registrar esses conhecimentos adquiridos, é muito provável que ele se perca com o passar do tempo. Para que isso não ocorra, é essencial que a biblioteca disponha de métodos e tecnologias para registrar e armazenar este conhecimento, através de suportes tecnológicos específicos da tecnologia da informação. Esta mesma tecnologia servirá como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento dentro da instituição, tornando-se elemento essencial ao processo de GC.

### 3.4.2.3 Desenvolvimento do conhecimento

Através do desenvolvimento do conhecimento é que será possível criar e melhorar serviços e produtos oferecidos pela biblioteca. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 34) afirmam que:

O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 34)

O conhecimento é desenvolvido através da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos já existentes na biblioteca, que dá origem aos quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é através deste contínuo ciclo chamado de “espiral do conhecimento” que ocorre a criação do conhecimento.

O ambiente organizacional deve ser propício para o desenvolvimento do conhecimento, pois deverá criar oportunidades para a comunicação e interação de seus participantes, condições ideais para que ocorra a conversão do conhecimento.

Durante a realização de suas atividades, os colaboradores podem já estar desenvolvendo conhecimentos. No entanto, na maioria das vezes, esse desenvolvimento se dá de forma não intencional, sem um planejamento prévio e também com pouca ou nenhuma intenção de torná-lo estruturado para posterior compartilhamento com os demais.

Para que se tenha foco nos pontos estratégicos que precisam ser trabalhados na biblioteca, desenvolvendo o conhecimento útil, pertinente à instituição, devem ser identificados os locais com maior potencial para isto e criar condições específicas para o desenvolvimento do conhecimento.

A biblioteca deve criar e estimular através de uma cultura organizacional favorável, a interação e a comunicação entre seus funcionários.

#### 3.4.2.4 Compartilhamento do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento é o processo central da GC. O conhecimento que os indivíduos desenvolvem dentro da instituição é formado por habilidades, experiências, *know-how* e competências. Porém, muitas vezes estes conhecimentos permanecem apenas na mente do colaborador. Sobre este processo, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 34) enfatizam que o “compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar”.

Castro (2005) afirma que o compartilhamento pretende eliminar ou minimizar os esforços por meio da disponibilização deste *know-how* para todos os membros da organização, facilitando a resolução de problemas e a tomada de decisão. Isto acontece, pois, na medida em que os conhecimentos forem compartilhados, farão parte do conhecimento coletivo da instituição, isto é, possibilitará que outros indivíduos o adquiram. Desta forma, haverá uma integração com outros conhecimentos, o que possibilitará a criação de novos conhecimentos para a instituição.

O compartilhamento pode já ocorrer dentro da instituição, mas de forma não estruturada, como no caso de conversas informais. Para que a GC ocorra de forma efetiva, é necessário criar métodos formais e sistemáticos, que possam incentivar e dar oportunidades para que ocorra essa troca de conhecimentos entre os colaboradores.

Strauhs et. al. (2012, p. 70) afirmam que ter espaços abertos para troca de experiências gera novos conhecimento que, quando divulgados por toda a empresa, fazem surgir outros conhecimentos, potencializando o aprendizado organizacional. No entanto, é essencial a participação de todos os colaboradores, e para isso, se deve criar um ambiente favorável ao compartilhamento, em que as pessoas estejam confortáveis e aceitem disseminar seus conhecimentos. O apoio vindo da alta direção é um dos elementos importantes que incentivam ao encorajamento nos processos. As pessoas se sentem mais a vontade para participar quando contam com apoio de seus superiores.

Através do compartilhamento surgem outros conhecimentos que também devem ser devidamente registrados. Por isso, é fundamental contar com sistemas e

ferramentas de tecnologia da informação, que além de armazenar também será essencial à sua posterior recuperação, de forma prática e acessível.

#### 3.4.2.5 Uso do conhecimento

Este processo se refere à utilização efetiva do conhecimento. A própria finalidade da GC está na utilização dos conhecimentos. Visa a aplicação do conhecimento na prática, seja se agrupando com outros conhecimentos individuais e dando origem a diferentes e novos conhecimentos, seja através da inovação ou melhoria de produtos, serviços ou na eficiência de processos existentes dentro da biblioteca. De Sordi (2008, p. 102) salienta que “a pior informação/conhecimento organizacional é aquela obtida, disponibilizada e não compartilhada”, pois nesta etapa já se encontram todos os processos da GC sem, no entanto, que se obtenha nenhum retorno, benefício ou valor agregado à organização.

Castro (2005) aborda sobre a influência dos demais elementos da GC para que se obtenha êxito no processo de uso do conhecimento pelos indivíduos e pela organização. Entre esses elementos estão as ferramentas tecnológicas, que facilitam e agilizam o acesso à informação e ao conhecimento, proporcionando mais chances de se aplicar o conhecimento. As bases de dados e a infraestrutura tecnológica implantadas na biblioteca precisam ser propícias, amigáveis e orientadas aos indivíduos da organização; a aceitação de todos será imprescindível para um resultado efetivo, pois os indivíduos terão que desenvolver habilidades para lidar com estes novos meios.

Como a própria Castro (2005) lembra, a biblioteca universitária consiste em um centro informacional para a instituição de ensino superior da qual faz parte, reunindo de forma sistemática as informações pertinentes que possuem potencial para serem utilizadas pelos participantes da instituição. No entanto, a própria biblioteca não possui o seu centro de informações, um local virtual ou físico, que reúna informações e conhecimentos importantes sobre funcionamento, suas atividades internas e demais experiências organizacionais que possam ser úteis se armazenadas e utilizadas. Através de um centro de informação na biblioteca, processos que envolvem o uso do conhecimento serão muito mais favoráveis aos indivíduos da organização.

### 3.4.3 Suportes organizacionais

Foram identificados elementos que fazem parte do suporte organizacional e que devem estar presentes na GC em bibliotecas universitárias: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

#### 3.4.3.1 Cultura organizacional

Castro (2005) define a cultura organizacional como “um conjunto de características, significados, crenças e valores aceitos e adotados pelos membros da organização, exercendo grande influência no comportamento dos funcionários e no funcionamento da organização”. Ela serve como facilitadora entre os colaboradores e os objetivos da instituição, incentivando e integrando as pessoas à realidade institucional.

Roberto Miranda (2004, f. 263) define cultura organizacional como os valores que caracterizam uma organização em termos de suas crenças e objetivos, não necessariamente descritos em normas ou regulamentos internos. Trata-se de elemento fundamental para a efetividade do processo de GC, pois será através de características nela empregadas que se criará um ambiente favorável à criação e compartilhamento de conhecimentos dentro da instituição. A organização deve desenvolver uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento e que estimule a comunicação dentro do ambiente de trabalho, como afirma Dudziak, Villela e Gabriel (2003) ao afirmar que somente a partir da flexibilização de sua cultura organizacional e da criação de uma ambiência que potencialize a comunicação, o diálogo, o compartilhamento de conhecimentos, é possível conduzir as bibliotecas universitárias para o centro dos acontecimentos no ambiente acadêmico, transformando-as em organizações que aprendem, ou seja, que sejam capazes de gerar e lidar com o conhecimento interno, utilizando-o para benefício da instituição.

Através de uma cultura organizacional que se alinhe aos objetivos da GC, será possível criar um ambiente em que os colaboradores sintam-se a vontade a dar ideias e sugestões, a trocar experiências com seus colegas, a aprender e a ensinar.

O apoio e a motivação vindos da alta gerência são fundamentais para que tenha o engajamento de todos, visto que os colaboradores tendem esperar a aprovação de seus superiores.

#### 3.4.3.2 Gestão de pessoas

A GC deve ter como aliada a Gestão de Pessoas, justamente pela função desta última de lidar diretamente com as questões que envolvem o quadro de colaboradores da organização, isto é, as pessoas que fazem parte da organização e são a base da criação e desenvolvimento do conhecimento interno, fato que torna a Gestão de Pessoas essencial à GC.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 9) a Gestão de Pessoas tem por finalidade ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão, além de proporcionar competitividade por meio das pessoas que seleciona e treina, e também proporcionar satisfação aos colaboradores através de um ambiente de trabalho adequado que desenvolva uma qualidade de vida no trabalho.

Na visão de Duarte, Paiva e Silva (2007) a Gestão de Pessoas deve estar atrelada à aquisição, manutenção e ao desenvolvimento de talentos, visando fortalecer as competências organizacionais, agregar novos conhecimentos e promover o aprendizado contínuo. No caso de bibliotecas de universidades públicas, a tendência é que a Gestão de Pessoas seja realizada por um órgão separado da biblioteca, que dá suporte a todo o conjunto da universidade. Desta forma, se torna mais difícil lidar, por exemplo, com o recrutamento e seleção de novos colaboradores. Entretanto, é possível que a própria biblioteca desenvolva a sua Gestão de Pessoas no que se refere ao que se pode lidar, como a motivação de seus colaboradores, a promoção do aprendizado contínuo, desenvolvimento de talentos, criar formas para minimizar a perda de conhecimento durante a troca de colaboradores, entre outros.

#### 3.4.3.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional se refere ao papel de cada colaborador na biblioteca, como estão estruturados os setores e cada uma das atividades da organização. Por meio dela deve ser favorecido o processo de comunicação –

interno e externo –, as parcerias e o relacionamento entre os pares. Portanto, se deve adotar uma estrutura orgânica, que facilite a integração entre as unidades, os projetos e as pessoas (DUARTE; PAIVA; SILVA, 2007, p. 79).

A relação entre a GC e a estrutura organizacional da biblioteca está no potencial que a estrutura organizacional, se estruturada de forma a contribuir com a GC, possui para facilitar a criação, o compartilhamento e o fluxo do conhecimento dentro da instituição. A estrutura organizacional da biblioteca estabelece como as pessoas irão interagir, facilitando ou distanciando seus contatos, bem como os sistemas de comunicação formal dentro dela (CASTRO, 2005).

#### 3.4.3.4 Tecnologia da Informação

O aspecto tecnológico é outro elemento fundamental na GC, isto porque as ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação servem como suporte para os processos que fazem parte da GC.

De acordo com Marques Júnior (2011, p. 79) a tecnologia da informação (TI) sustenta os processos de gerenciamento de dados, informações e conhecimentos gerados por uma organização. Todo o fluxo que percorre desde a criação, o armazenamento, até a disponibilização de informações e conhecimentos que envolvem a biblioteca, é facilitado através destas ferramentas.

Tanto os fluxos dos conhecimentos internos como os externos são facilitados pelas ferramentas da tecnologia da informação. Os conhecimentos internos são aqueles gerados dentro da biblioteca, através dos indivíduos que participam da instituição; já os conhecimentos externos podem ser obtidos, por exemplo, através de consultores externos e dos próprios usuários, como já visto anteriormente. A proximidade dos usuários que a tecnologia da informação proporciona serve para gerar informações e conhecimentos que servirão como subsídios para a criação e aperfeiçoamento de produtos e serviços oferecidos pela biblioteca.

Castro (2005) afirma que em um projeto de GC em bibliotecas universitárias, a tecnologia da informação deve ser o meio de apoio aos processos de GC, justamente por ter a função e a possibilidade de facilitar o gerenciamento do conhecimento, tornando-o acessível em diversos lugares e formatos. No entanto, é necessário enfatizar que a tecnologia da informação é uma das aliadas da GC, serve apenas como “meio de apoio”, como bem lembrou a autora, e apenas a implantação

dos sistemas e aparatos tecnológicos não fará com que a organização tenha êxito na GC. A tecnologia da informação oferece apenas o suporte ao ambiente que já se encontra adequado à GC, juntamente com os outros fatores agindo em conjunto, o desenvolvimento de uma cultura voltada para o conhecimento, a estrutura e investimento na gestão de pessoas e na estrutura organizacional.



## 4 METODOLOGIA

A metodologia desenvolve a preocupação em torno de como captar e manipular a realidade, questionando a cientificidade da produção tida como científica. Lança o desafio da comprovação daquilo que se crê ser científico (GRESSLER, 2004, p. 42). De acordo com Kaplan (1975, p. 25) o objetivo da metodologia é o de ajudar a compreender, nos mais amplos termos, não o produto da pesquisa, mas o próprio processo.

Nas seções seguintes estão descritas as técnicas e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo possui uma abordagem qualitativa, que segundo Richardson et. al. (1999) é a mais adequada para os estudos que procuram descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Da mesma forma, Demo (2001, p. 61) afirma que a pesquisa qualitativa se impõe sempre que se trate de temas que se interessem mais pela intensidade do que pela extensão dos fenômenos, como é o caso da GC.

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória visando obter maior familiaridade e profundidade sobre o objeto de estudo. Para Gil (2007), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

De acordo com Reis (2008, p. 55), a pesquisa exploratória possibilita:

- Aproximar o pesquisador do tema e objeto de estudo;
- Construir questões importantes para a pesquisa;
- Proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato ou problema;
- Aprofundar conceitos preliminares sobre determinada temática.
- Identificar um novo aspecto sobre o tema a ser pesquisado;
- Possibilitar a primeira aproximação do pesquisador com o tema de estudo, quanto à análise de exemplos que estimulam a compreensão do assunto pesquisa. (REIS, 2008, p. 55)

Gil (2007) afirma ainda que o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Dentro das características de uma pesquisa exploratória classificada por Gil (2007), esta pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e aplicação do diagnóstico a diretora da Biblioteca Central, assumindo a forma de estudo de caso, que se caracteriza por se tratar de estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento.

Fonseca (2002)<sup>9</sup> apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 39) afirma que:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39)

Neste trabalho que aborda a GC em bibliotecas universitárias, o objeto de estudo foi a Biblioteca Central da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para o estudo foi realizada por meio do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias (ANEXO A). O diagnóstico foi desenvolvido por Gardênia de Castro em sua dissertação de mestrado<sup>10</sup>, a partir da análise dos modelos de GC presentes na literatura. A autora identificou entre os modelos, normalmente voltados ao ambiente empresarial, requisitos pertinentes e que poderiam ser aplicados também ao contexto de bibliotecas universitárias.

<sup>9</sup>FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

<sup>10</sup>CASTRO, Gardênia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O resultado de sua pesquisa foi uma ferramenta de diagnóstico, que contempla não só elementos dos processos e práticas próprios da GC, como demais elementos que devem ser realizadas durante a gestão estratégica da biblioteca e outros que necessário para que a biblioteca tenha o devido suporte organizacional, através do quais a GC fluirá com eficiência e se sustentará com o passar dos anos.

Os três elementos – Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária, Processos de Gestão do Conhecimento e Suportes Organizacionais –, são formados por diversos requisitos com critérios em uma escala de graduação, estabelecidos da seguinte forma: 1 = nunca; 2 = raramente; 3 = às vezes; 4 = muitas vezes e 5 = sempre.

Este diagnóstico possibilitou a avaliação e discussão do cenário atual da Biblioteca Central em relação à GC, possibilitando detalhamento para análise de quais requisitos necessitam ser otimizados. O resultado obtido através deste estudo serve para instrumentalização da decisão de investir em propostas de GC no ambiente da biblioteca universitária.

O diagnóstico foi aplicado presencialmente junto à diretora da Biblioteca Central da UFRGS. A participação da diretoria neste estudo foi importante por sua avaliação contemplar os aspectos de toda a biblioteca (não apenas os setores individualmente), além dos aspectos administrativos pela qual é responsável e que também é contemplado pelo diagnóstico de GC em bibliotecas universitárias.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram analisados buscando contextualizar a realidade da Biblioteca Central da UFRGS. O diagnóstico possibilitou a discussão de como uma biblioteca universitária, no caso a Biblioteca Central da UFRGS, pode dar início a um projeto de GC. Os requisitos e elementos do diagnóstico serviram como guia para a visualização do atual cenário da biblioteca, indicando as iniciativas e processos já existentes, estrutura e suporte organizacionais que ela possui e o que deve ser otimizado para que a biblioteca possa efetivamente, de acordo com sua realidade, implementar uma GC.

Os resultados deste estudo estão divididos de acordo com os elementos do diagnóstico: a estrutura organizacional; os cinco processos de GC (identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento) e os quatro elementos do suporte organizacional (cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação).

Para cada um deles, foi feita a análise dos resultados da Biblioteca Central da UFRGS, seguido do quadro com os requisitos do diagnóstico e as respectivas respostas; da própria BC da UFRGS obtidas através deste estudo e, ao lado, as resposta da BC da UFSC, obtidas através do estudo de caso realizado por Castro (2005). Em sequência, a comparação entre as respostas das bibliotecas.

### 5.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DA BIBLIOTECA

A Biblioteca Central da UFRGS, de acordo com os dados obtidos com a pesquisa, possui elementos de gestão estratégica ideal ao desenvolvimento da GC. A definição da missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca (definidas “sempre”), reflete uma organização muito bem esclarecida quanto seus objetivos, sua finalidade e os usuários a quem se destinam seus produtos e serviços, como demonstra o fragmento abaixo, retirado do *website* da Biblioteca:

A função primordial da biblioteca universitária é prover infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária. Paralelamente ao contexto acadêmico, tem compromisso com a sociedade não vinculada à Universidade que se efetiva através da prestação de serviços, proporcionando o acesso à informação, à leitura e a outros recursos disponíveis que são instrumentos de transformação dessa sociedade. (*Website* da BC/UFRGS)<sup>11</sup>

Esse panorama, de uma biblioteca com suas diretrizes esclarecidas, é determinante para o desenvolvimento de um ambiente estimulante aos colaboradores. No caso da Biblioteca Central, estas questões podem ser ainda mais pertinentes por ela se tratar do órgão coordenador do SBU, o que lhe confere a responsabilidade de estabelecer diretrizes que podem ser compartilhadas com as demais 31 bibliotecas do sistema.

A pesquisa mostrou também que a definição das *core competencies* é algo constante na Biblioteca (define “sempre”). Isto indica que há certa preocupação com questões relativas à qualidade dos serviços e produtos oferecidos, já que é através da definição destas competências centrais e essenciais, que podem ser desenvolvidos novos serviços e produtos pela Biblioteca, ou mesmo a melhoria dos já existentes.

O planejamento estratégico, explicitado (“sempre”) aos colaboradores demonstra que há na Biblioteca o cuidado de manter todos alinhados com os mesmos propósitos. Significa que os colaboradores estão cientes de seu papel dentro da Biblioteca e, conseqüentemente, têm ciência de sua importância para o alcance dos objetivos do grupo. Este elemento possui uma grande influência na motivação do indivíduo, que passa a se sentir mais engajado com suas atividades, com o grupo e com os objetivos da Biblioteca.

Apesar de não ter uma GC estruturada e formalizada, a direção da Biblioteca Central realiza práticas e processos que acabam por ter a mesma finalidade. De qualquer forma, mesmo que de maneira não sistemática, esses elementos da GC que são realizados dentro da Biblioteca, quando realizados, quase sempre estão alinhados à sua gestão estratégica (“muitas vezes”).

---

<sup>11</sup> *Website* da Biblioteca Central/UFRGS. Serviços. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufrgs.br/servicos.htm>>. Acesso em: 03 mai. 2013.

**Quadro 1 - Diagnóstico “Gestão Estratégica da Biblioteca”**

REQUISITOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BIBLIOTECA		BC UFRGS	BC UFSC*
1.1	A biblioteca universitária define sua missão, visão e estratégia organizacional.	Sempre	Muitas vezes
1.2	A biblioteca universitária define suas <i>core competencies</i> .	Sempre	Muitas vezes
1.3	A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores.	Sempre	Às vezes
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.	Sempre	Sempre
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária.	Muitas vezes	Às vezes

\*Fonte: Castro (2005)

Através do quadro acima com os dados do diagnóstico foi possível perceber que as bibliotecas centrais da UFRGS e da UFSC realizam vários dos requisitos de gestão estratégica necessários à GC, independente da frequência. A Biblioteca Central da UFRGS, apesar de não praticar formalmente a GC, como acontece na Biblioteca Central da UFSC, possui vários dos requisitos mais concretizados (realizam “sempre”), como é o caso da definição de sua visão, missão e estratégia organizacional, definição de *core competencies* e explicitação de seu planejamento aos colaboradores.

A GC depende de uma gestão estratégica específica para se consolidar, no entanto, esse planejamento das estratégias está acima da GC, ou seja, é realizado pelas bibliotecas independente de desenvolver ou não a GC.

## 5.2 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os dados e a análise dos requisitos dos processos de GC estão divididos de acordo com suas cinco fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e armazenamento do conhecimento.

### a) Identificação do conhecimento

Além de definir as *core competencies*, como visto anteriormente, a Biblioteca também identifica (“sempre”) quais são os conhecimentos e habilidades que dão o suporte a estas competências centrais e essenciais. Os mapeamentos de conhecimentos e habilidades existentes na Biblioteca e nos indivíduos que dela fazem parte também são realizados com frequência (“sempre”). Estas iniciativas em

identificar o conhecimento utilizado dentro da Biblioteca são importantes para se ter ciência de seu panorama atual, sendo também uma preparação para alcançar um cenário almejado. Neste caso, também pode se tratar, novamente, do reflexo do papel que a Biblioteca possui no SBU/UFRGS, já que muitos dos conhecimentos e habilidades que os colaboradores da Biblioteca Central utilizam para executar suas tarefas também são necessárias nas demais bibliotecas do sistema.

No entanto, as fontes internas e externas de conhecimento utilizadas pela Biblioteca não são frequentemente identificadas (“raramente”). Estas fontes podem ser representadas em mapas, indicando pessoas ou instrumentos, internos e externos à instituição, que seriam capazes de prestar auxílio sobre determinadas áreas ou assuntos específicos caso necessário. Trata-se de uma simples compilação de informações que agiliza o processo de busca por informações e conhecimentos. Esta ferramenta é útil tanto para colaboradores novos como para os mais experientes, pois assim como agiliza as buscas também pode poupar que fontes externas sejam acionadas quando a informação ou conhecimento demandado já exista dentro da própria biblioteca, nas fontes internas, que são mais acessíveis e econômicas. A Biblioteca Central poderia usufruir dos benefícios deste instrumento, já que possui um número grande de colaboradores e, conseqüentemente, possui também um grande potencial de fontes internas de conhecimento.

A Biblioteca ainda promove internamente (“muitas vezes”) a transparência do conhecimento existente na organização. Isto significa que os colaboradores possuem a liberdade no acesso a quaisquer conhecimentos que a Biblioteca possua. Por exemplo, conhecimentos sobre determinado setor não é restrito apenas aos colaboradores que fazem parte dele diretamente, qualquer outro colaborador na organização pode ter acesso.

As lacunas de conhecimento também são identificadas com alguma frequência (“algumas vezes”). Como não há uma GC formalizada para que tal elemento seja realizado de forma sistemática, pressupõe-se que, com base na literatura, sejam identificadas lacunas em momentos oportunos, como quando é sentida a necessidade de melhorar processos ou serviços.

Quadro 2 - Diagnóstico "Identificação do Conhecimento"

PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO			
Identificação do conhecimento		BC UFRGS	BC UFSC*
2.1	A biblioteca universitária identifica quais os conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.	Sempre	Às vezes
2.2	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos.	Sempre	Raramente
2.3	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências.	Sempre	Raramente
2.4	A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento.	Raramente	Muitas vezes
2.5	A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.	Muitas vezes	Às vezes
2.6	A biblioteca universitária identifica suas lacunas de conhecimento.	Muitas vezes	Sempre

\*Fonte: Castro (2005)

Relacionando os resultados entre as duas bibliotecas, podemos perceber contrastes maiores em alguns dos itens, como a questão do mapeamento de conhecimentos e de competências, que são sempre frequentes na BC da UFRGS e mais raro na BC da UFSC. Já o oposto ocorre em relação à identificação das fontes internas e externas de conhecimento, enquanto a BC da UFSC identifica muitas vezes, a BC da UFRGS raramente realiza.

#### b) Aquisição do conhecimento

Os dados resultantes do diagnóstico mostraram que a Biblioteca apenas define e seleciona suas estratégias de aquisição do conhecimento em algumas ocasiões ("às vezes"). Apesar de não possuir um mapeamento das fontes internas e externas, como visto anteriormente, a Biblioteca estabelece de maneira mais frequente ("muitas vezes") formas de adquirir o conhecimento tanto das fontes internas como das externas. Por se tratar de uma biblioteca universitária vinculada a uma instituição pública, muitas vezes não é possível utilizar as fontes externas em suas mais diversas formas (como consultores e especialistas externos), por causa da burocracia e dos vários obstáculos encontrados quando se envolve a necessidade de recursos. Até mesmo em decorrência disso, antes de um projeto de desenvolvimento, a Biblioteca verifica ("muitas vezes") se há condições de adquirir o conhecimento externamente, algo que precisa ser realizado para que não ocorram desperdícios.



Apesar de possuir formas de armazenar o conhecimento adquirido (“sempre”), dificilmente a Biblioteca envolve seus colaboradores com o registro destes conhecimentos adquiridos (“raramente”). Esta decisão pode ser considerada um desperdício, pois os conhecimentos que não se encontram explicitados, como em relatórios, memórias ou outras formas devidamente registradas, podem ser perdidos com o tempo ou com a saída do colaborador que o adquiriu, além de ser de difícil compartilhamento e não fazer parte da memória organizacional da Biblioteca.

**Quadro 3 - Diagnóstico "Aquisição do Conhecimento"**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>			
<b>Aquisição do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
<b>2.7</b>	A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição do conhecimento.	Às vezes	Muitas vezes
<b>2.8</b>	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	Muitas vezes	Muitas vezes
<b>2.9</b>	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	Muitas vezes	Sempre
<b>2.10</b>	Antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	Muitas vezes	Sempre
<b>2.11</b>	A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos.	Raramente	Às vezes
<b>2.12</b>	A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	Sempre	Sempre

\*Fonte: Castro (2005)

Na comparação, podemos perceber através dos requisitos que o processo de aquisição do conhecimento é realizado por ambas as bibliotecas. No entanto, a BC da UFSC se destaca pela maior intensidade dos processos realizados e, diferente da BC da UFRGS, que dificilmente (“raramente”) registra seus conhecimentos adquiridos, como visto anteriormente, a BC da UFSC costuma registrá-los “às vezes”.

### c) Desenvolvimento do conhecimento

De acordo com os dados, o local de desenvolvimento do conhecimento interno é identificado (“sempre”) pela Biblioteca. As políticas de desenvolvimento de conhecimento estão (“muitas vezes”) ligadas aos objetivos da organização, elemento que se faz necessário para que o foco dos conhecimentos em desenvolvimento não se percam dos objetivos da Biblioteca, isto é, para que sejam realmente necessários.

O conhecimento dentro da organização, como já foi visto, é criado por meio da interação de quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Dentro do ambiente organizacional, um dos principais meios de criação do conhecimento é a socialização, realizada através da interação entre indivíduos. A Biblioteca, de acordo com a pesquisa, (“sempre”) cria condições de interação e comunicação entre seus colaboradores, assim como estabelece parcerias de interação e comunicação (“sempre”), o que indica o incentivo a esta forma de desenvolvimento de conhecimento, que pode acontecer através de reuniões, encontros externos, conversas durante intervalos, etc.

**Quadro 4 - Diagnóstico "Desenvolvimento do Conhecimento"**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>			
<b>Desenvolvimento do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
2.13	A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	Sempre	Muitas vezes
2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	Muitas vezes	Sempre
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	Sempre	Muitas vezes
2.16	A biblioteca universitária estabelece parcerias de interação e comunicação entre os participantes da organização.	Sempre	Sempre

\*Fonte: Castro (2005)

As respostas no quadro obtidas através da aplicação do questionário demonstram que ambas as bibliotecas desenvolvem os requisitos relacionados ao desenvolvimento do conhecimento interno (“muitas vezes” e “sempre”). A Biblioteca da UFSC se destaca pela maior intensidade no estabelecimento de políticas de desenvolvimento ligadas ao seu objetivo e das parcerias de interação e comunicação entre os participantes, já a Biblioteca Central da UFRGS, além de deste último item, também se destaca pelo esforço em identificar o local de desenvolvimento do conhecimento interno e pela criação de condições propícias à comunicação entre seus colaboradores.

#### d) Compartilhamento do conhecimento

A pesquisa mostrou que a Biblioteca costuma (“muitas vezes”) identificar e compartilhar as habilidades e competências de seus colaboradores, no entanto, com

menos frequência (“às vezes”) ela define métodos formais de compartilhar o conhecimento de seus participantes.

A criação e o incentivo de uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento pela Biblioteca não é totalmente plena (“muitas vezes”), na mesma intensidade (“muitas vezes”) ela determina formas de motivação e encorajamento incentivando os colaboradores ao compartilhamento de seu conhecimento.

A Biblioteca constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.

**Quadro 5 - Diagnóstico "Compartilhamento do Conhecimento"**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>			
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
<b>2.17</b>	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	Muitas vezes	Muitas vezes
<b>2.18</b>	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	Às vezes	Às vezes
<b>2.19</b>	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	Muitas vezes	Muitas vezes
<b>2.20</b>	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para compartilhamento de conhecimento.	Muitas vezes	Sempre
<b>2.21</b>	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	Sempre	Raramente

\*Fonte: Castro (2005)

Na comparação entre os resultados das duas bibliotecas, percebe-se que os requisitos que trata sobre a identificação e compartilhamento de habilidades e competências; definição de métodos formais de compartilhamento do conhecimento e criação e incentivo de uma cultura organizacional para o mesmo propósito de compartilhamento, receberam o mesmo critério. A disparidade maior entre os resultados ocorreu no requisito que se refere à construção e sustentação de sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento, utilizando para isso a tecnologia da informação. A BC da UFRGS possui esse requisito consolidado, enquanto na BC da UFSC “raramente” o possui.

#### e) Uso do conhecimento

Os requisitos relacionados ao processo de uso do conhecimento pela Biblioteca estão mais avançados, ou seja, é dado um foco maior a este processo

que se trata da efetiva utilização do conhecimento presente na Biblioteca por seus colaboradores. De acordo com a pesquisa, a Biblioteca (“sempre”) estabelece políticas e incentivos para uso do conhecimento organizacional armazenado, o que pode ser facilitado através da criação de infraestruturas tecnológicas pela Biblioteca que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento (“sempre”).

A Biblioteca tenta de maneira constante (“sempre”) ampliar o uso do conhecimento por meio dos novos serviços e produtos informacionais, assim como desenvolve (“sempre”) um ambiente de trabalho que visa propiciar o aumento do uso do conhecimento pelos seus colaboradores durante o desenvolvimento de suas atividades.

No entanto, tendo em vista o cenário avançado da Biblioteca quanto ao uso do conhecimento, esta condição é afetada pelo pouco uso (raramente) de centros de conhecimento e informação organizacional, que visam reunir em um único local todo o conhecimento organizacional da biblioteca, desta forma agilizando os processos de busca e potencializando o uso dessas informações e conhecimentos pelos indivíduos.

**Quadro 6 - Diagnóstico "Uso do Conhecimento"**

<b>PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>			
<b>Uso do conhecimento</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
<b>2.22</b>	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado.	Sempre	Muitas vezes
<b>2.23</b>	A biblioteca universitária cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes
<b>2.24</b>	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	Raramente	Às vezes
<b>2.25</b>	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio dos novos serviços e produtos informacionais.	Sempre	Muitas vezes
<b>2.26</b>	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes

\*Fonte: Castro (2005)

As duas bibliotecas quase se alinharam quanto aos requisitos de uso do conhecimento. A Biblioteca Central da UFRGS demonstrou, de acordo com os resultados, realizar com maior frequência (“sempre”) quatro dos cinco requisitos. A Biblioteca Central da UFSC também desenvolve os mesmos quatro requisitos de uso do conhecimento, entretanto o critério utilizado foi “muitas vezes”. O diagnóstico mostrou que o requisito que trata sobre o estabelecimento de centros de conhecimento e informação organizacional mostrou-se pouco menos comum a

ambas as bibliotecas, comparado aos demais requisitos de uso do conhecimento, enquanto a BC da UFSC possui apenas “às vezes”, o critério utilizado pela Biblioteca Central do UFRGS foi “raramente”.

### 5.3 SUPORTES ORGANIZACIONAIS

Os elementos do suporte organizacional estão estruturados nos tópicos: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

#### a) Cultura organizacional

A cultura organizacional da Biblioteca não é administrada com frequência (“raramente”). Consequentemente, há pouca compatibilização (“raramente”) entre os valores organizacionais e essa cultura de conhecimento pouco efetivada.

As práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento são estabelecidas pela Biblioteca com frequência (“sempre”). Percebe-se que a Biblioteca não possui formalizada uma cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento, apesar de existir formas, também inconscientes, de incentivo a essa cultura do conhecimento.

**Quadro 7 - Diagnóstico "Cultura Organizacional"**

<b>SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Cultura organizacional</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
3.1	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	Raramente	Às vezes
3.2	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	Raramente	Às vezes
3.3	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	Sempre	Às vezes

\*Fonte: Castro (2005)

Por sua vez, a Biblioteca Central da UFSC realiza todos os itens da cultura organizacional, mas não com muita frequência (“às vezes”). Desta forma, Castro (2005) aponta que Biblioteca necessita administrar melhor sua cultura organizacional, compatibilizar seus valores com a cultura de conhecimento e

estabelecer práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.

b) Gestão de pessoas

Quando se trata da área de Gestão de Pessoas na Biblioteca Central da UFRGS, é preciso ter em mente que se trata de biblioteca vinculada a uma instituição de ensino federal, ou seja, pública. Alguns processos dessa área estão um pouco além do envolvimento da Biblioteca, tanto pela própria estrutura da instituição de ensino a qual está vinculada, como por se tratar de processos burocráticos, como a definição de processos de recrutamento e seleção e também a retenção e atração dos profissionais que ali trabalham. Desta forma estes processos foram estabelecidos dentro da escala de critérios como “nunca”.

Apesar disso, há um conjunto de outros processos de Gestão de Pessoas das quais a Biblioteca faz parte ativamente, como a formalização da descrição de cargos com suas habilidades e competências, que é feito com frequência (“sempre”). As atividades desenvolvidas dentro da Biblioteca são bem variadas conforme o setor, sendo que cada setor requer aptidões específicas para aquela área. Apesar de não possuir controle sobre a seleção e recrutamento, é possível reorganizar os indivíduos conforme as habilidades que apresentam.

Ações como o estabelecimento de programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais também são realizados pela Biblioteca (“sempre”). O ideal seria que esses programas fossem baseados também em uma GC desenvolvida pela Biblioteca, o que não é possível na situação atual, já que não há uma GC sendo efetivamente realizada.

A criação de formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC também é realizada (“sempre”), assim como o estabelecimento de métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização. Um dos recursos utilizados neste último é justamente a descrição detalhada das atividades de cada um dos colaboradores.

Quadro 8 - Diagnóstico "Gestão de Pessoas"

SUPORTE ORGANIZACIONAL			
Gestão de pessoas		BC UFRGS	BC UFSC*
3.4	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de gestão do conhecimento.	Sempre	Às vezes
3.5	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	Nunca	Nunca
3.6	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	Sempre	Às vezes
3.7	A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de gestão do conhecimento.	Sempre	Sempre
3.8	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	Nunca	Às vezes
3.9	A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de gestão do conhecimento.	Sempre	Muitas vezes
3.10	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	Sempre	Às vezes

\*Fonte: Castro (2005)

A Biblioteca Central da UFSC apresenta resultados um pouco diferentes, mas que não se distanciam muito da realidade da Biblioteca Central da UFRGS. As semelhanças estão relacionadas aos processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da biblioteca, que também foram indicados como “nunca” realizados; o outro aspecto em comum é o estabelecimento de programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC, ambas estabelecem “sempre”. Diferentemente da BC da UFRGS, ainda que “às vezes”, ela cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.

### c) Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Biblioteca é formada por setores responsáveis por determinadas atividades, processos ou por serviços específicos, como o departamento de processos técnicos, o núcleo de aquisição, o departamento de serviços aos usuários, o serviço de comutação bibliográfica, etc. Os dados obtidos através da pesquisa revelaram que é realizada análise e discussão da estrutura organizacional (“sempre”) adotada pela Biblioteca e os seus produtos essenciais, elemento de grande pertinência, pois revela o interesse em avaliar se a estrutura organizacional é a mais adequada e se os serviços oferecidos estão de acordo com

seus objetivos. Entretanto, para uma GC, é necessário ir muito além e avaliar também a estrutura organizacional focando a facilidade de desenvolvimento dos fluxos de conhecimento.

A compatibilização de sua estrutura e de seus processos com o modelo de GC é realizada com alguma frequência (“muitas vezes”), embora não seja realizada uma GC formal. Dentro do ambiente de trabalho da Biblioteca, sua estrutura é remodelada (“sempre”) visando a facilidade de interação entre seus colaboradores e a comunicação organizacional, isto é, a estrutura organizacional é utilizada como elemento facilitador dos processos de GC em potencial desenvolvidos dentro da Biblioteca.

**Quadro 9 - Diagnóstico "Estrutura Organizacional"**

<b>SUPOORTE ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Estrutura organizacional</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
<b>3.11</b>	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	Sempre	Sempre
<b>3.12</b>	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de gestão do conhecimento.	Muitas vezes	Às vezes
<b>3.13</b>	A biblioteca universitária remodela a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional.	Sempre	Às vezes

\*Fonte: Castro (2005)

A Biblioteca Central da UFSC também possui os requisitos de suporte da estrutura organizacional voltada à GC, a maior disparidade entre uma e outra neste contexto é o requisito que se trata da remodelação da estrutura organizacional, com a finalidade de proporcionar maior interação e comunicação organizacional, que é feito apenas “às vezes”.

#### d) Tecnologia da informação

A Biblioteca Central da UFRGS conhece suas necessidades e suas particularidades em relação a tecnologia da informação (“sempre”). Como diversas outras bibliotecas, oferece uma gama de serviços pela internet, entretanto, por se tratar de uma biblioteca vinculada a uma instituição pública, é difícil contar com recursos para adquirir e manter uma infraestrutura tecnológica que dê suporte aos processos de GC. De qualquer forma, as ferramentas de TI já existentes e em uso dentro do ambiente organizacional são constantemente analisadas (“sempre”).



Dentro da Biblioteca se estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de GC (“sempre”), mas apenas “às vezes” define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de TI.

**Quadro 10** - Diagnóstico "Tecnologia da Informação"

<b>SUORTE ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Tecnologia da informação</b>		<b>BC UFRGS</b>	<b>BC UFSC*</b>
<b>3.14</b>	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação a TI.	Sempre	Sempre
<b>3.15</b>	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	Sempre	Às vezes
<b>3.16</b>	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de gestão do conhecimento.	Sempre	Às vezes
<b>3.17</b>	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de gestão do conhecimento.	Às vezes	Muitas vezes

\*Fonte: Castro (2005)

Em comparação com a Biblioteca da UFSC, é possível constatar que ambas as bibliotecas possuem os requisitos referentes ao suporte de tecnologia da informação à GC. As diferenças maiores estão nos requisitos que tratam da análise das ferramentas de TI existentes e em uso pela biblioteca e o estabelecimento de um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de GC; enquanto a BC da UFRGS realiza “sempre” e a BC da UFSC “muitas vezes”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como intenção investigar as iniciativas de GC na Biblioteca Central da UFRGS e, através disto, mostrar os benefícios que podem trazer o desenvolvimento da GC no contexto de bibliotecas universitárias, desmistificando esse processo.

Para tanto, verificou-se na gestão estratégica da Biblioteca, aspectos que a caracterizassem como propícia ao desenvolvimento de um projeto de GC. Os elementos que fazem parte de processos da GC também foram verificados, assim como a existência de suportes organizacionais necessários a estes processos – cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

O instrumento de coleta de dados utilizado para a verificação de todos estes elementos e processos foi o “Diagnóstico de GC em Bibliotecas Universitárias” (ANEXO A), desenvolvido e aplicado na Biblioteca Central da UFSC por Gardênia de Castro (2005), em sua dissertação de mestrado, a partir do estudo dos modelos de GC existentes na literatura e adaptação dos requisitos presentes nos modelos à realidade das bibliotecas universitárias. No total, o diagnóstico possui 48 requisitos, divididos em três elementos: a gestão estratégica, os processos de GC e os suportes organizacionais que, aplicados, foram essenciais para o alcance dos objetivos específicos referentes a estes mesmos elementos.

Como um estudo de caso, o diagnóstico foi aplicado presencialmente junto à diretora da Biblioteca Central da UFRGS. A Biblioteca não possui GC institucionalmente formalizada, o que existem são alguns elementos e processos exercidos informalmente por seus colaboradores. Em contraposição a esta característica, os dados obtidos com a Biblioteca Central da UFRGS foram comparados com aqueles decorrentes do estudo de caso realizado pela Gardênia de Castro (2005), na Biblioteca Central da UFSC, caracterizada por possuir formalmente a GC.

Através do diagnóstico foi possível identificar as iniciativas de GC realizadas pela Biblioteca, mesmo que informalmente. A Biblioteca já realiza uma gestão estratégica que contempla o aspecto do conhecimento, através de iniciativas como a definição de sua missão, visão, estratégia organizacional e de *suas core competencies*.

Referente aos processos de GC, a Biblioteca possui definido os conhecimentos e habilidades que fazem o suporte às *core competencies*, possui mapeamento de conhecimentos e competências, possui formas de armazenar o conhecimento adquirido, identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno e cria condições de interação e comunicação entre os colaboradores da Biblioteca. Ela também constrói e mantém, por meio da TI, sistemas que suportam o compartilhamento e o uso do conhecimento e desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

Quanto ao suporte à GC, é possível afirmar que a Biblioteca possui diversas iniciativas de estabelecimento de práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento, possui programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais, estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização, sempre analisa sua estrutura e os seus processos essenciais, remodelando caso seja necessário para facilitar a interação e a comunicação organizacional, além de identificar suas necessidades e suas particularidades em relação a TI, analisando constantemente as ferramentas por ela utilizadas.

Através dos dados obtidos nesta pesquisa foi possível elucidar a atual situação da Biblioteca em relação ao início de um possível projeto de GC. Apesar de realizar vários requisitos dos elementos verificados, alguns deles ainda precisam ser otimizados. Nos processos de GC, foi possível identificar a necessidade da otimização na identificação das fontes internas e externas de conhecimentos utilizados pela Biblioteca, o registro dos conhecimentos adquiridos e também o estabelecimento de centros de conhecimento e informação organizacional. Para obter um suporte organizacional que dará a base à GC dentro da Biblioteca, será necessário administrar efetivamente sua cultura organizacional, compatibilizar seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento e, por fim, se possível, ter um envolvimento com a área responsável pela contratação e seleção dos colaboradores para a Biblioteca, definindo o perfil da vaga, criação de políticas adequadas de retenção e atração de seus profissionais.

A comparação dos resultados obtidos com Biblioteca Central da UFRGS e os resultados da Biblioteca Central da UFSC, mostrou que as bibliotecas mantiveram-se alinhadas quanto aos requisitos, sendo que a maior diferença entre uma e a outra ficou na existência de mapeamentos de conhecimentos e competências: enquanto

na Biblioteca Central da UFRGS é realizado “sempre”, na Biblioteca da UFSC apenas “raramente”. No geral, mesmo sem realizar formalmente a GC, a Biblioteca Central da UFRGS possui vários dos requisitos até mais consolidados do que a Biblioteca Central da UFSC.

Os resultados foram positivos de modo que demonstraram que mesmo uma biblioteca que não tem a GC possui vários dos elementos necessários para a realização de um projeto de GC, ou seja, dificilmente uma biblioteca começará do nada, pelo contrário, muitas vezes o que falta é formalizar este processo. Diante do exposto, afirma-se que para uma efetiva GC em bibliotecas universitárias é indispensável que o processo seja implantado formalmente. Os elementos analisados neste estudo precisam estar voltados aos processos da GC, assim como devem estar igualmente internalizados pelos colaboradores. Ao desenvolver esse tipo de “gestão”, assume-se o risco da perda de elementos importantes, pois assim como o conhecimento tácito, ela pode “se perder” na mente dos indivíduos (troca de direção, troca de colaboradores, mudanças em processos).

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, p. 17-22, 2003.

BARROS, Maria de Fátima Moraes. Biblioteca universitária e inovação: gestão do conhecimento, empreendedorismo e qualidade. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 15., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2778.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2012.

BOTELHO, Maria Antonia; MONTEIRO, Ana Maria; VALLS, Valéria. A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da Seme. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 1, Abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a14v36n1.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos desafios da Gestão de Pessoas. In: \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. Para onde vai a TGA? In: \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003. cap. 19.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, 2000. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/928>>. Acesso em: 3 dez. 2012.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas: Papirus, 2001.

DIB, Simone Faury; OLIVEIRA, Verônica; SOARES, Marcia Ferreira. **Um novo modelo de negócio para bibliotecas universitárias**. Monografia (Especialização – Universidade Federal do Rio de Janeiro). 2003.

DODEBEI, Vera et al. Bibliotecas universitárias brasileiras: uma reflexão sobre seus modelos. In: **VI Ciclo de Estudos em Ciência da Informação**, 1998, Rio de Janeiro. VI CEI, 1998. Disponível em: <[http://www.slideshare.net/biblio\\_2010/bibli-universitaria](http://www.slideshare.net/biblio_2010/bibli-universitaria)>. Data de acesso: 9 dez. 2012.

DUARTE, Emeide Nóbrega; PAIVA, Simone Bastos; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Gestão do conhecimento científico no contexto das bibliotecas universitárias. **Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação**, v. 2, p. 69-81, 2007.

DUDZIAK, E. A.; VILLELA, M. C. O.; GABRIEL, M. A. Gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 12., 2002, Recife. SNBU 2002: anais... Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002.

DUDZIAK, E. A.; VILLELA, M. C. O.; GABRIEL, M. A. Gestão de conhecimento em organizações de serviço: o caso das bibliotecas universitárias. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 10., 2003, Bauru. SIMPEP. Bauru: FEB / UNESP, 2003. p. 1-8.

FANELLI, Carlos. Gestão do conhecimento. In: Encontro da ABRH/RJ, 2000. GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo; Organizadores. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. Projetos e relatórios. São Paulo: Loyola, 2003.

HEEMANN, Vivian; COSTA, Marília Damiani; MATIAS, Márcio. As bibliotecas universitárias e seus paradigmas: a missão, o ensino, a pesquisa, os custos, o pessoal. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 11., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: UFSC, 2000.

KAPLAN, A. A tarefa da metodologia. In: **Conquista na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: EDUSP, 1975.

LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um callcenter**. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/90669>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

MACCARL, Emerson Antonio; RODRIGUES, Leonel Cezar. GESTÃO DO CONHECIMENTO em instituições de ensino superior. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB**, vol. 8, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rm/article/view/318/304>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

MARQUES JUNIOR, Euro; ALBINO, João Pedro. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 74-89, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/183/198>>. Acesso em: 06 dez. 2012.

MIRANDA, Antonio. Biblioteca universitária no Brasil: reflexões sobre a problemática. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 1978, Niterói. Anais... Niterói, 1978. Disponível em:

<[http://www.antonimiranda.com.br/ciencia\\_informacao/BIBLIOTECA\\_UNIVERSITARIA\\_.pdf](http://www.antonimiranda.com.br/ciencia_informacao/BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2012.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. 2004. 289 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)–Universidade de Brasília, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/5489>>. Acesso em: 24 nov. 2012.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 28, n. 3, dez. 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 18 out. 2012.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 2, Ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria à prática**. 2. ed. Brasília: SENAC/DF, 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação: aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência**. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Antônio Raimundo dos (Org.). **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 2001.

SANTOS, Carla Behling dos. **Conservação preventiva da coleção U da Biblioteca Central da UFRGS: estudo de acondicionamento de documentos**. 2010. 103 f.

Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/25760>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

SCHONS, Cláudio Henrique; COSTA, Marília Damiani. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação, v. 9, n. 3, jun. 2008. Disponível em: <[http://dgz.org.br/jun08/Art\\_02.htm](http://dgz.org.br/jun08/Art_02.htm)>. Acesso em: 3 dez. 2012.

SEFFNER, Fernando; SENE, Maria Joaquina Medeiros. Biblioteca Universitária: uma experiência de construção. **Biblos** Revista do Departamento de Biblioteconomia e História da Furg, Rio Grande/RS, v. 15, 2003.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais. **Perspect. ciênc. inf.**, v.11, n.2, p.220-232, ago. 2006.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 2001.

STRAUHS, Faimara do Rocio. et. al. Gestão do conhecimento nas organizações. Curitiba: Aymar, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Relatório de Gestão UFRGS 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RG2011.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2013.

VIANA, F.; LIMA DE MESQUITA, D.; MARIANO DE MOURA, F. A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: discutindo um processo. **CBBB - Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação**, Brasil, jun. 2011. Disponível em: <<http://febab.org.br/congressos/index.php/cbbd/xxiv/paper/view/262>>. Acesso em: 9 dez. 2012.



## ANEXO A – Diagnóstico de GC em Bibliotecas Universitárias

<b>CRITÉRIOS</b>				
<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Muitas vezes</b>	<b>Sempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>REQUISITOS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BIBLIOTECA</b>						
1.1	A biblioteca universitária define sua missão, visão e estratégia organizacional.	1	2	3	4	5
1.2	A biblioteca universitária define suas <i>core competencies</i> .	1	2	3	4	5
1.3	A biblioteca universitária explicita seu planejamento aos colaboradores.	1	2	3	4	5
1.4	Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca universitária.	1	2	3	4	5
1.5	A aplicação da gestão do conhecimento é alinhada à gestão estratégica da biblioteca universitária	1	2	3	4	5

**Quadro 11** - Instrumento para diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs

Continuação

<b>REQUISITOS DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>						
<b>Identificação do conhecimento</b>						
2.1	A biblioteca universitária identifica quais os conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas.	1	2	3	4	5
2.2	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de conhecimentos.	1	2	3	4	5
2.3	Existe na biblioteca universitária um mapeamento de competências.	1	2	3	4	5
2.4	A biblioteca universitária identifica as fontes internas e externas de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.5	A biblioteca universitária promove internamente a transparência de conhecimento existente na organização.	1	2	3	4	5
2.6	A biblioteca universitária identifica suas lacunas de conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Aquisição do conhecimento</b>						
2.7	A biblioteca universitária define e seleciona suas estratégias de aquisição do conhecimento.	1	2	3	4	5
2.8	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes internas.	1	2	3	4	5
2.9	A biblioteca universitária estabelece formas de adquirir conhecimento de fontes externas.	1	2	3	4	5
2.10	Antes de um projeto de desenvolvimento, a biblioteca universitária verifica se pode adquirir o conhecimento externamente.	1	2	3	4	5
2.11	A biblioteca universitária registra os conhecimentos adquiridos.	1	2	3	4	5
2.12	A biblioteca universitária possui formas de armazenar o conhecimento adquirido.	1	2	3	4	5
<b>Desenvolvimento do conhecimento</b>						
2.13	A biblioteca universitária identifica o local de desenvolvimento de conhecimento interno.	1	2	3	4	5
2.14	A biblioteca universitária estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3	4	5
2.15	A biblioteca universitária cria condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
2.16	A biblioteca universitária estabelece parcerias de interação e comunicação entre os participantes da organização.	1	2	3	4	5
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>						
2.17	A biblioteca universitária identifica e compartilha suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
2.18	A biblioteca universitária define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3	4	5
2.19	A biblioteca universitária cria e incentiva uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.20	A biblioteca universitária determina formas de motivação e encorajamento para compartilhamento de conhecimento.	1	2	3	4	5
2.21	A biblioteca universitária constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Uso do conhecimento</b>						
2.22	A biblioteca universitária estabelece políticas e incentivos para uso do conhecimento organizacional armazenado.	1	2	3	4	5
2.23	A biblioteca universitária cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3	4	5
2.24	A biblioteca universitária estabelece centros de conhecimento e informação organizacional.	1	2	3	4	5
2.25	A biblioteca universitária amplia o uso do conhecimento por meio dos novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3	4	5
2.26	A biblioteca universitária desenvolve o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.	1	2	3	4	5

Quadro 11 - Instrumento para diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs

Continuação

<b>REQUISITOS DO SUPORTE ORGANIZACIONAL</b>						
<b>Cultura organizacional</b>						
3.1	A biblioteca universitária administra sua atual cultura.	1	2	3	4	5
3.2	A biblioteca universitária compatibiliza seus valores organizacionais com a cultura de conhecimento.	1	2	3	4	5
3.3	A biblioteca universitária estabelece práticas de manutenção e reforço da cultura organizacional voltada para o conhecimento.	1	2	3	4	5
<b>Gestão de pessoas</b>						
3.4	A biblioteca universitária trabalha (define) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.5	A biblioteca universitária define os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.6	A biblioteca universitária possui formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.	1	2	3	4	5
3.7	A biblioteca universitária estabelece programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.8	A biblioteca universitária cria políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.	1	2	3	4	5
3.9	A biblioteca universitária cria formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.10	A biblioteca universitária estabelece métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.	1	2	3	4	5
<b>Estrutura organizacional</b>						
3.11	A biblioteca universitária analisa (discute) sua estrutura e os seus processos essenciais.	1	2	3	4	5
3.12	A biblioteca universitária compatibiliza sua estrutura e os seus processos com o modelo de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.13	A biblioteca universitária remodela a estrutura facilitando a interação e a comunicação organizacional.	1	2	3	4	5
<b>Tecnologia da informação</b>						
3.14	A biblioteca universitária identifica (conhece) suas necessidades e suas particularidades em relação a TI.	1	2	3	4	5
3.15	A biblioteca universitária analisa as suas ferramentas de TI existentes e em uso.	1	2	3	4	5
3.16	A biblioteca universitária estabelece um projeto de TI em conjunto e compatível com sua estrutura e ao modelo de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5
3.17	A biblioteca universitária define as ferramentas de TI que darão suporte aos processos de gestão do conhecimento.	1	2	3	4	5

Quadro 11 - Instrumento para diagnóstico de Gestão do Conhecimento em BUs