

## **O papel das Bibliotecas Universitárias na Gestão do Conhecimento: uma concepção abrangente**

**Roberta Moraes de Bem**

Mestre e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFSC no Setor de Circulação e Recuperação da Informação.

**Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho**

Mestre e doutora em Engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC),  
Graduanda em Museologia (UFSC).

**Resumo:** A Gestão do Conhecimento como fator estratégico para a competitividade das bibliotecas, neste cenário instável de transformação dos suportes informacionais, e o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, é premente. Dessa forma, contextualizamos a sua aplicação em bibliotecas, utilizando os quatro aspectos (cenário competitivo; aspectos conceituais; habilidades e competências relevantes; e necessidades dos usuários e competência informacional). Em seguida, por meio de revisão de literatura, são trazidos referenciais importantes, com foco nas Bibliotecas Universitárias, discutindo o seu papel e sugerindo uma concepção de sua atuação na Gestão do Conhecimento de forma integrada. Pode-se concluir que as Bibliotecas Universitárias por meio de seus gestores precisam empenhar-se nessa jornada, a qual ainda não é convencional e cheia de desafios, conta com o apoio de associações e comissões da área na definição de estratégias, critérios e parcerias, para que o apoio na implantação de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias seja de forma holística.

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

## **1 Contextualização: Bibliotecas e Gestão do Conhecimento**

As bibliotecas têm se modificado e se reinventado para que continuem a cultivar seu status de “provedora do conhecimento”. O uso intensivo de tecnologias e o acesso facilitado à informação reforçam o fato de que essas instituições carecem de mais determinação e de um escopo ampliado de atuação.

Essas mudanças e o cenário de instabilidade que se apresenta podem caracterizar a competitividade mercadológica e o risco que as bibliotecas correm se não se reinventarem enquanto instituições, não são apenas provedoras, mas também produtoras de informação e conhecimento, de modo a disponibilizar serviços com valor agregado.

Apesar de haver um reconhecimento na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação (CI) de que a Gestão do Conhecimento (GC) é relevante, e tem considerável sobreposição com os interesses da biblioteconomia e seus profissionais. Existem diferenças dentro dessa comunidade à medida que a GC representa algo realmente novo (SARRAFZADEH; MARTIN; HAZERI, 2010).

Sarrafzadeh, Martin e Hazeri (2010, p. 204) ressaltam em sua pesquisa sobre benefícios potenciais da GC em bibliotecas, os seguintes comentários:

- a) “a GC veio na hora certa. Ela deu às bibliotecas um novo sopro de vida”;
- b) “não consigo pensar em um departamento onde a biblioteca caminhou para ser fechada e ressurgiu com uma nova visão e muito rapidamente tornou-se apreciada sendo uma líder no campo da GC”;
- c) “somos realmente capazes de mostrar mais de um retorno sobre o investimento para a biblioteca, por causa de seu envolvimento com a GC elas têm maior visibilidade”;
- d) “nossa biblioteca está em expansão, como resultado de ter se envolvido na GC”;
- e) se os bibliotecários não se moverem, irão tornar-se obsoletos, porque não há mais uma enorme demanda por bibliotecas, se você não mudar com os tempos,

então você vai ser deixado para trás, os tempos mudaram, é necessário pensar em novas áreas, como a GC;

- f) “estamos todos no negócio e para permanecer no negócio temos que ser competitivos e dizer que você não está neste núcleo e que não está em competição é realmente negar a realidade”;
- g) bibliotecários não estão em concorrência uns com os outros, mas eles certamente estão em competição para obter recursos dentro de sua própria organização. A GC ajuda as bibliotecas na competição organizacional.

Algumas características como: a) o cenário competitivo em que as bibliotecas estão inseridas; b) os aspectos conceituais que ainda são divergentes; c) as habilidades e competências do bibliotecário para a GC e; d) as necessidades de competência informacional dos usuários aparecem como aspectos principais, quando se aborda a GC em bibliotecas. Com base em revisão de literatura, o presente artigo aborda a temática de Gestão do Conhecimento organizada nestas quatro frentes. Em seguida, a especializa associando-a às Bibliotecas Universitárias, considerando que esta é a modalidade de biblioteca que parece estar se aprofundando e fechando em uma proposta do que seria a GC frente às BUs.

### **1.1 Cenário competitivo**

Mittrowann (2009) destaca que a biblioteca do futuro é aquela que vai conseguir se adaptar às mudanças tecnológicas e demográficas, além de atender às necessidades dos usuários. Com base nessa afirmação, ratifica-se a tendência de inovação e adaptabilidade de que as bibliotecas precisam se engendrar. Até porque, neste cenário, caracterizado pelo advento de tecnologias e novas tendências — em que a informação se prolifera e cada vez mais decidir-se sobre conteúdos confiáveis é uma tarefa que exige dedicação — o conceito de biblioteca e biblioteconomia tem se modificado.

As bibliotecas estão migrando para novas modalidades, e associando novos serviços ao seu portfólio, o que inclui iniciativas de GC. Os espaços de conhecimento contemporâneos são destinados a promover a partilha e criação de conhecimento, reunindo recursos das bibliotecas tradicionais e serviços que utilizam ferramentas de tecnologia avançadas para a descoberta, uso e apresentação de informações de forma eficaz. Incluem acesso *on-line* à

informação e suporte técnico, bem como ambiente físico (DOVE, 2004 *apud* GREENE, 2006).

O papel dos bibliotecários e das bibliotecas volta-se mais para uma função educativa. Por isso, o conceito de “centrais de conhecimento” está atrelado aos espaços físicos que se modificam para atender a essa nova modalidade de bibliotecas, em que são necessários serviços especializados, especialmente, com relação à função “educativa” para o uso das tecnologias e recuperação de uma informação de qualidade.

## 1.2 Aspectos conceituais

Muitos bibliotecários, ainda, acreditam que GC é simplesmente gerenciar informações e conhecimentos explícitos ou documentados, isso é o que eles têm feito por muitos anos (KOINA, 2003 *apud* JAIN, 2007).

Grey (1998 *apud* JAIN, 2007) distingue a GC da Gestão da Informação (GI) analisando os padrões de trabalho: GI trabalha com objetos (dados ou informação) e GC trabalha com pessoas. A GI lida, exclusivamente, com representações explícitas e garante acesso, segurança, entrega e armazenamento. Nesse caso, eficiência, pontualidade, exatidão, veracidade, velocidade, custo de espaço de armazenamento e recuperação são as principais preocupações. Por outro lado, a GC reconhece valor em originalidade, inovação, agilidade, adaptabilidade, inteligência e aprendizagem organizacional. Assim, a GC tem foco nas pessoas, preocupação com o pensamento crítico, a inovação, as relações, a exposição de ideias, padrões, competências e incentivo à aprendizagem e partilha de experiências, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Diferenças entre GI e GC

Aspecto analisado	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Elemento de trabalho	Objetos (dado e informação).	Pessoas (conhecimento).
Validade /credibilidade	Informação não tem significado universalmente aceito.	A GC depende de um maior grau de certeza e validade.
Natureza	São fluxos de informação.	O Conhecimento é formado por esses fluxos de inf. da GI.
Formação	A informação é uma estrutura para o conhecimento.	O conhecimento abraça valores organizacionais, crenças e ações.
Fatores de Sucesso	Depende da preservação e recuperação da informação.	Depende da utilização do conhecimento.

Características	O conhecimento é extrapolativo e orientado para o futuro.	As informações são dados organizados.
Envolvimento do elemento humano	A GI vê a informação como um recurso e insiste no envolvimento humano em termos de armazenamento de informações, auditoria e recuperação. Visa à aquisição, armazenamento, recuperação e disseminação de informações.	A GC enfatiza a gestão de pessoas, a fim de levar em custódia o conhecimento oculto de suas cabeças. Centra-se na partilha de conhecimento, criação, aprendizado e melhoria das informações para a organização.
Tipo de conhecimento	Concentra-se, principalmente, no conhecimento explícito e documentado.	Visa tanto o conhecimento explícito e tácito.

Fonte: Bem e Coelho (2013, p. 79-80).

Sarrafzadeh, Martin e Azeri (2010, p. 208) consideram “[...] que as diferenças entre biblioteconomia,[neste contexto estamos remetendo-a à CI], e GC residem em questões de ênfase e abordagem, particularmente onde as pessoas estão no centro da operação. GC é um conceito centrado nas pessoas”.

Além disso, Davenport e Prusak (1998) destacam que um dos fatores de sucesso de uma organização, nesse contexto, muitas vezes pode depender de saber a diferença entre dado, informação e conhecimento, e, a hora certa de utilizar cada um deles.

Kebede (2010) considera que a GC é uma mudança de ênfase no conhecimento, ou seja, uma lógica de progressão dentro da hierarquia do conhecimento que a profissão adotou. A progressão é vista como algo lógico, pois se entende que a GC é resultado de práticas acumuladas desde as fases anteriores da GI que têm sido a base para este estágio mais elevado.

As sobreposições são inevitáveis nas conceituações, ferramentas e práticas de GC considerando os três níveis (dado-informação-conhecimento), como também construídas sobre os alicerces das fases anteriores. O que a profissão tem feito é reconhecer as ocorrências e as características da progressão e abraçá-la, como instância de desenvolvimento no campo. Porém, esta aceitação não é universal, há profissionais que defendem diferenças cruciais entre GC e GI. (KEBEDE, 2010).

### 1.3 Habilidades e competências relevantes

As abordagens sobre GC, Biblioteconomia e CI oferecem uma ótica similar, se considerarmos que a maioria dos autores defende a participação plena de bibliotecários em

programas de GC. “Cada vez mais, profissionais de biblioteca e informação estão sendo referidos como gestores de conhecimento e bibliotecas e centros de informação como centros de conhecimento” (JAIN, 2007, p. 337).

Os bibliotecários têm excelentes habilidades na organização e codificação de fontes de informação para torná-las acessíveis. Porém, para gerenciar o conhecimento, plenamente, é necessário compreender a abordagem holística da GC e equipar-se com habilidades multidisciplinares para fornecer valor agregado para seus clientes.

Isso inclui:

- a) bibliotecas com tecnologias modernas;
- b) reconstrução de um novo tipo de cultura que incentive a partilha e a criatividade;
- c) abordagem holística pensando na construção de parcerias em toda a organização;
- d) desenvolvimento de políticas e planos estratégicos de GC;
- e) revitalização da biblioteca como empresa — proativa, autoconfiante, autopromotiva, funcionários bem treinados e bem preparados;
- f) parcerias fortes, internas, regional e global;
- g) ambiente condutor para a prática de GC, incluindo todos os recursos e incentivos (JAIN, 2007).

A análise do conteúdo da literatura que aborda explicitamente oportunidades para profissionais de Biblioteconomia e CI em GC (ROOI; SNYMAN 2006, *apud* FERGUSON; HIDE; LLOYD, 2008) sugere cinco grandes papéis para bibliotecários em GC:

- a) facilitadores para um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento;
- b) responsáveis pela gestão da memória corporativa;
- c) promotores da transferência de mensagens instantâneas e habilidades relacionadas a um novo contexto, vinculada aos processos de negócios e operações fundamentais;
- d) impulsionadores do desenvolvimento de competência informacional corporativa e;
- e) realizadores da Gestão da Informação em um ambiente digital/eletrônico.

As competências dos profissionais de informação — conhecimento organizacional, conhecimento de assunto (específico), *networking*, catalogação, indexação, classificação, pesquisa e treinamento — são valiosas quando uma organização implementa elementos de uma estratégia de codificação. (BUTLER, 2000 *apud* ROKNUZZAMAN; UMEMOTO, 2009).

Porém, Fergusson (2004 *apud* ROKNUZZAMAN; UMEMOTO, 2009) acredita que, apesar das semelhanças entre GC e GI, nem todos os profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação têm a ambição necessária para ingressar aos mais altos cargos de GC.

Os “profissionais de biblioteca têm excelentes informações e competências de GI, mas precisam ganhar habilidades adicionais para trabalhar com a GC” (ROKNUZZAMAN; UMEMOTO, 2009, p. 653-654).

#### **1.4 Necessidades dos usuários e competência informacional**

A dificuldade dos usuários em localizar informações e ter a capacidade de tomar suas decisões, ocorre em virtude de toda a gama de fontes de informação de acesso eletrônico. Então, as bibliotecas têm desempenhado importante papel na oferta de capacitação e outros serviços, com o intuito de prover competência ao usuário na busca de informações com segurança, confiabilidade e rapidez, tornando-os aptos a lidar com as tecnologias disponíveis e fazer delas o melhor uso.

Atualmente, não basta que o bibliotecário esteja provido apenas da competência técnica: catalogar, classificar, indexar; é necessário que seja um profissional completo, pois interagindo diretamente com o usuário, passa de intermediário da informação, a gestor do conhecimento, mediador informacional e pedagógico, incorporando também posições novas, como: liderança e agente educacional da transformação (DUDZIAK, 2003). Portanto, as habilidades adicionais, como a competência informacional, são importantes para um contexto em que as tecnologias e ofertas informacionais existem em demasia.

Nesse sentido, a competência informacional<sup>1</sup>, segundo Dudziak (2001, p. 150-151),

[...] ajusta-se perfeitamente à chamada Sociedade do Conhecimento, uma vez que privilegia os processos de construção do conhecimento, enfatizando

---

<sup>1</sup> A Competência Informacional, atualmente, é também chamada de Competência em Informação (CoInfo), tal decisão está respaldada no III Seminário de Competência em Informação (CARTA DE MARÍLIA, 2014), em que ficou reafirmado o apoio incondicional à relevância da adoção da CoInfo como área estratégica, sendo esta expressão mais adequada.

a cognição, a parte intelectual e mental do ser humano e sua capacidade de pensar, refletir, analisar, criticar, extrapolar, buscar e processar informações, produzir conhecimento significativo. É resultado de um processo de construção de sentido por parte do indivíduo, direcionado ao objeto, sensível a fenômenos e reflexivo; um ato primariamente individual.

Considera-se, portanto, que o indivíduo competente em informação, tem consciência de como o conhecimento é organizado, conseqüentemente, sabe como achar a informação e como usá-la para a resolução de seus problemas (DUDZIAK, 2001).

Assim, de acordo com Ramos (2012), a biblioteca é apresentada como um espaço de aprendizado e o profissional bibliotecário aparece de duas formas: como gestor do conhecimento e como mediador nos processos de busca da informação. Isto é, auxiliando, guiando e intervindo nos processos de busca de informações dos indivíduos.

O conceito de competência informacional foi desenvolvido por bibliotecários e está mais associado à área de educação no contexto da competência individual. Todavia, sua contribuição para a GC começa a ser percebida no momento em que a sua colaboração para a partilha de conhecimentos e o aprendizado interferem positivamente na GC (O`FARRIL, 2010).

Verifica-se que a competência informacional, mesmo sendo proveniente da CI, está intimamente relacionada à GC. Essa competência ganha papel no ambiente de GC e passa a ser adicionada como um de seus facilitadores (FERGUSON, 2009).

### **3 Bibliotecas universitárias e gestão do conhecimento**

O conhecimento vem sendo apontado como recurso estratégico do mundo contemporâneo, essa configuração trouxe à tona, a partir da segunda metade do século XX, um novo padrão social, técnico e econômico. As atividades humanas passaram a estar centradas e organizadas em torno das atividades que envolvem a produção, recuperação e uso da informação e do conhecimento, amparados nas tecnologias de informação e comunicação (CARVALHO, 2004).

Dessa forma, caracteriza-se a Sociedade da Informação, onde está cada vez mais sedimentada a concepção de que a escola deve assumir uma postura crítica e criativa, com a função de possibilitar o conhecimento e criar condições para garantir o desenvolvimento humano sustentável, o que exige que a biblioteca, como instituição, participe do processo e

também amplie sua área de atuação no que tange à organização e sistematização do conhecimento. (CORRÊA, 1999 *apud* CARVALHO, 2004).

Carvalho (2004, p. 107) traz a tona, diante desse crescimento exponencial da informação, as seguintes questões:

- a) “Como ficam a universidade e a biblioteca, já que ambas como instituições sociais têm fortes vínculos com esse estoque mutante de conhecimento?”;
- b) “Quais devem ser as estratégias para minimizar os efeitos da explosão da informação?”;
- c) “Como atuar no atendimento das necessidades demandadas e até das potenciais?”;
- d) “Será que as bibliotecas, no futuro, atuarão como filtro desse volume de informações?”.

Diante de tantos questionamentos, fica evidente que as Bibliotecas Universitárias (BUs) estão defrontes a uma nova perspectiva para essas instituições. Miranda (2010) analisa as BUs como gestoras de conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil. Porém, o foco recai sobre a análise de quais estratégias são necessárias às BUs para a gestão dos conteúdos produzidos pela comunidade universitária. Como um dos resultados, observa-se que, entre as exposições obtidas, quando os gestores de BUs eram questionados sobre quais seriam as opções necessárias para gerir o conhecimento produzido, determinou-se que somente com políticas institucionais a BU poderia passar a atuar na GC. Porém, os respondentes sugeriram que tal política não poderia partir da BU para a Administração e sim de uma atuação conjunta.

Podemos perceber que, como relata Fergusson (2004 *apud* ROKNUZZAMAN; UMEMOTO, 2009), talvez as bibliotecas e seus gestores tenham uma postura pouco proativa, e não tenham a ambição necessária para desenvolver tais trabalhos. Além disso, “muitos desconhecem que somente tecnologia não possibilita a GC” (MIRANDA, 2010, p. 156).

Nazim e Mukherjee (2013) identificaram as competências necessárias para que os bibliotecários possam trabalhar com a GC em BU. Os resultados foram divididos em cinco categorias: culturais; de gestão; interpessoais; de liderança; de tecnologia da informação. Entre as habilidades e competências mais relevantes, estão:

- a) Categoria de cultura:
  - fomentar o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem organizacional;
  - motivar funcionários;
  - desenvolver trabalhos em equipe.
- b) Categoria de gestão:
  - gestão de recursos humanos;
  - gestão de mudanças;
  - gestão de projetos;
  - liderança.
- c) Categoria de habilidades interpessoais:
  - comunicação;
  - *mentoring*.
- d) Categoria de Liderança:
  - desenvolver redes sociais e comunidades de prática;
  - desenvolver sistemas de recompensa com base em desempenho.
- e) Categoria de tecnologia da informação
  - projetar e desenvolver conteúdos baseados na *web* para uso *on-line*;
  - desenvolver portais baseados na *web* ou *gateways*.

No mesmo contexto, Jain (2007) destaca que entre os desafios que os bibliotecários universitários possuem para trabalhar com a Gestão do Conhecimento, estão:

- a) o intelectual para gerir o conhecimento tácito e capturar a informação relevante do reservatório transbordante de informação;
- b) o cultural para desenvolver a cultura certa destinada a um ambiente de compartilhamento e de criação de conhecimento;
- c) o de reconhecer o conhecimento como um ativo;
- d) o de atualização de conhecimentos disponíveis, regularmente, a fim de remover a informação obsoleta e aproveitar as informações mais atualizadas;
- e) o de gerenciamento de tempo, atitude proativa e autoconfiança para prestar serviços de qualidade aos usuários da biblioteca;
- f) o da colaboração com o corpo docente e os alunos;

g) e o de desenvolver a capacidade de lidar com a gestão de mudança.

Pode-se ver claramente que o ambiente de GC em que as bibliotecas universitárias operam está mudando. Confrontadas com desafios e oportunidades, Bibliotecas Universitárias precisam responder a estes desafios, a fim de servir melhor as necessidades de toda a comunidade acadêmica. Uma maneira de fazer isso é engajando-se em práticas de Gestão de Conhecimento, isto é, criar, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento para atingir os objetivos da biblioteca. (CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012).

A GC foi implementada, inicialmente, em ambientes comerciais e empresariais no sentido de alcançar vantagens operacionais. Seus princípios e ferramentas podem ajudar as bibliotecas a melhorar o desempenho e cumprir suas funções. Por isso, algumas bibliotecas universitárias desenvolveram-se de maneira significativa e estão aplicando alguns princípios e práticas de GC na prestação de serviços (MAVODZA; NGULUBE, 2011).

Gerir o conhecimento do cliente é particularmente crítico para BUs na atualidade, pois são caracterizadas por uma forte orientação para serviços e operam em economias do conhecimento com a mudança rápida das necessidades do usuário (SMITH, 2000 apud DANESHGAR; PARIROKH, 2012). Bibliotecas universitárias são empresas de criação de conhecimento em que uma grande quantidade deste é criado regularmente para os seus usuários, assim, as bibliotecas necessitam de rápida evolução, em virtude das exigências de seus serviços. (DANESHGAR; PARIROKH, 2012).

As BUs são como espaços facilitadores do aprendizado, representando uma quebra de paradigmas, partindo do posto de provedoras para produtoras e facilitadoras de informação e conhecimento, garantindo uma multiplicidade de formatos e fontes de informação. Devem ser encaradas como espaços de comunicação, disponibilizando itens informacionais dentro de padrões de agilidade e adequabilidade necessários à geração de novos conhecimentos. Representando um fórum de interação entre transmissores e receptores de conhecimento (CARVALHO, 2004).

Ramos (2012), em sua tese — que tinha como um dos objetivos identificar as competências necessárias ao diretor da biblioteca e dos bibliotecários universitários da UFSC na perspectiva da produção do conhecimento — relata que é necessário elaborar diretrizes que promovam a produção do conhecimento utilizando os conceitos da competência informacional em ambientes de ensino/aprendizagem.

Ramos (2012, p. 206-223) sugere entre as diretrizes apresentadas:

- a) produção do conhecimento na BU da UFSC de acordo com os princípios da competência informacional;
- b) aplicação de políticas e programas que promovam o desenvolvimento profissional —competência informacional;
- c) competência informacional com ênfase no aprendizado contínuo;
- d) bibliotecário como agente educacional e promotor da competência informacional.

A demanda pelo desenvolvimento da competência informacional dos usuários é ainda mais premente nas BUs considerando que o investimento em serviços e as necessidades dos usuários são cada vez mais significativos. Maponya (2004 *apud* CHE RUSULI; TASMIN; TAKALA, 2012) salienta que as bibliotecas universitárias precisam repensar e explorar formas de melhorar seus serviços e se tornarem organizações de aprendizagem, para descobrir como capturar e compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos da biblioteca.

A biblioteca passa a ser reconhecida pela sua capacidade de acessar, recuperar, comunicar e intercambiar informações, independente de sua localização espaço-temporal e do suporte informacional, agregando-lhe valor e viabilizando seu acesso. (CARVALHO, 2004).

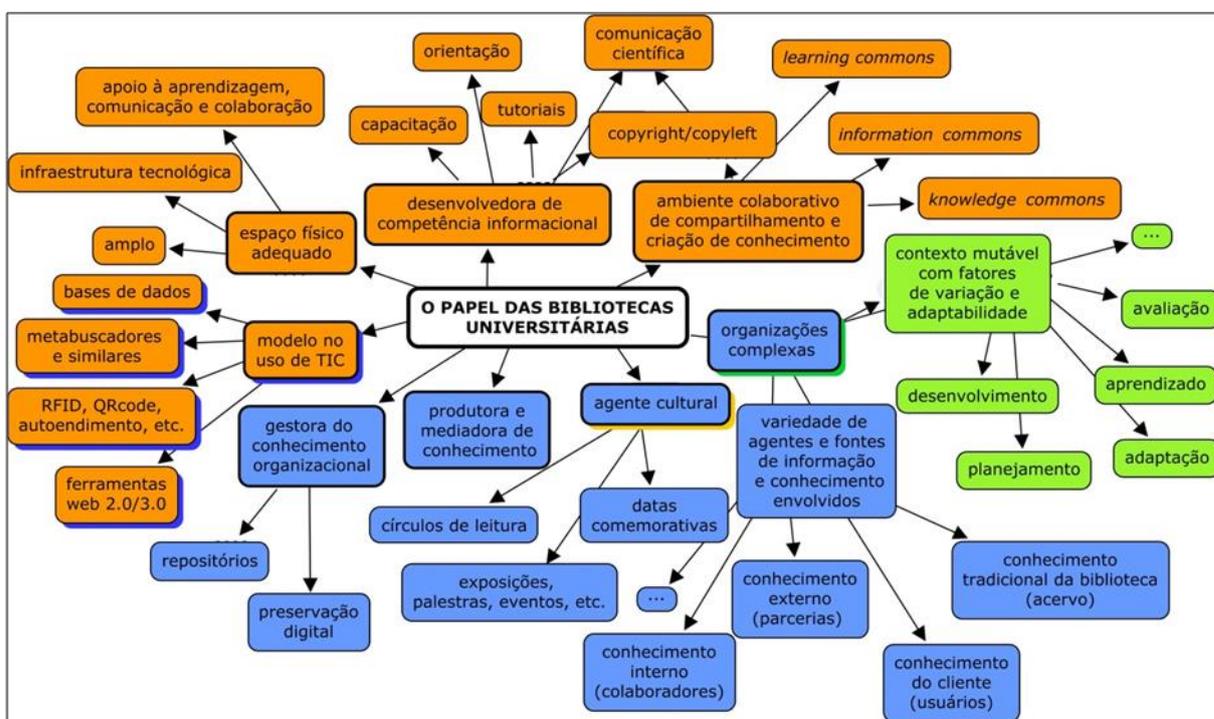
McGown (2000), ao analisar o paradigma do livro e a mudança para o paradigma digital nas Bus, afirma que um dos muitos desafios em bibliotecas hoje é preservar suas forças tradicionais, integrando tecnologia. Bibliotecas na sociedade contemporânea são alteradas pela maneira em que a tecnologia digital organiza o conhecimento na era da informação. McGown (2000), com a proposta de buscar uma compreensão do papel desempenhado pelo bibliotecário em relação GC no ambiente tecnológico emergente, conclui que o objetivo do bibliotecário é proporcionar o acesso ao conhecimento e ensinar os usuários como localizar recursos que suportam os seus estudos. Como tal, a tecnologia deve servir como uma ferramenta que permita às bibliotecas universitárias atingirem este objetivo. Por esta razão, é de suma importância que as faculdades e universidades, efetivamente, utilizem os recursos tecnológicos para desempenharem a sua missão e servirem aos seus clientes.

McGown (2000) entende que é responsabilidade das associações de bibliotecários traçarem um plano eficaz para incluir uma formação contínua para o bibliotecário, para que este possa acessar o conhecimento em variedade de formatos. Adicionalmente, a liderança

deve ajudar a instituição a criar e nutrir uma cultura para a implementação eficaz da tecnologia, como um reforço para o verdadeiro aprendizado.

Como visto, com base nos autores citados, a prática de GC nas BUs traz variados conceitos e diferentes enfoques a respeito da atuação das Bibliotecas Universitárias na Gestão do Conhecimento. Alguns autores relatam que as Bus, frente à GC, têm a função de: gestoras de conhecimento em IFES com a construção e gestão de repositórios (MIRANDA, 2010); espaços facilitadores de aprendizado (CARVALHO, 2004); proporcionar o acesso ao conhecimento e ensinar os usuários como localizar recursos que suportam seus estudos (MCGOWN, 2000); criar e gerenciar o conhecimento dos clientes (DANESHGAR; PARIROKH, 2012), entre outros. Entretanto, acreditamos que a Biblioteca Universitária possui uma função mais global, inclusive sem determinações fixas, porque, afinal, estamos trabalhando com um contexto mutável, em que a Biblioteca Universitária é concebida como um órgão flexível, que seja capaz de se adaptar. Portanto, deixamos uma sugestão de concepção de BU para a Gestão do Conhecimento por meio da figura 1. Mostrando que a Biblioteca Universitária na GC deve estar atenta a diversos aspectos de forma integrada.

Figura 1 - Concepção da Biblioteca Universitária frente à Gestão do Conhecimento



Fonte: Bem (2015, p. 169).

A concepção sugerida do papel da BU frente à GC, não se restringe apenas ao conhecimento produzido pelas suas instituições ou a disponibilização de um ambiente adequando à criação e compartilhamento de conhecimento. Seu papel deve conceber uma atuação mais holística.

Nesse sentido, consideramos que a BU deve estar atenta às seguintes questões:

- a) atuar como gestora do conhecimento produzido pela organização — que pode ocorrer por meio da criação de repositórios, por exemplo, sem esquecer os aspectos relativos à preservação digital;
- b) trabalhar no desenvolvimento da competência informacional de seus usuários — seja por intermédio de capacitações, atendimento individual no serviço de referência, disponibilização de tutoriais, entre outros;
- c) informar os usuários sobre propriedade intelectual, direitos autorais e plágios, além de envolver-se e fomentar discussões a respeito, como, por exemplo, a dicotomia *copyright/copyleft*;
- d) proporcionar ambientes para criação e compartilhamento de conhecimento e informações, envolvendo estratégias de colaboração, interação, entre outros;
- e) fomentar e contribuir com a comunicação científica, especialmente, no âmbito da universidade;
- f) disponibilizar um espaço físico adequado — incluindo suporte da equipe, infraestrutura tecnológica, ambiente agradável, convidativo, etc.;
- g) ser agente crítico na produção e desenvolvimento de conhecimentos, em parceria com a instituição e elementos externos;
- h) disponibilizar-se como mediadora do conhecimento — unindo o conhecimento a quem dele precisa, no momento, tempo e formato adequados;
- i) ser agente cultural em seu contexto — promovendo círculos de leitura, debates, exposições, fazendo com que a cultura circule pela instituição;
- j) ser modelo no uso de tecnologias de informação – sendo referência no uso de TIC's inovadoras e colaborativas na Gestão da Informação e do Conhecimento;
- k) estar atenta à complexidade característica dessas instituições — tanto quanto à variedade de agentes e fontes de informações e conhecimentos (dos colaboradores, dos usuários, dos parceiros, do acervo) quanto ao contexto mutável no qual estão

inseridas —, o que deve ser monitorado com base em planejamento, desenvolvimento, checagem, avaliação, aprendizado e ação.

De modo a ratificar a pertinência e o *status* global da nossa percepção de Biblioteca Universitária para a Gestão do Conhecimento, usaremos as palavras de Jain (2013, p. 4-5):

[...] as tendências mais recentes de implementação de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias são: adoção da *web* 2.0 e mídias sociais; uso de serviços de referência *on-line*/virtual; digitalização da coleção; e institucionalização de repositórios.

#### **4 Considerações finais**

A importância da GC nas bibliotecas, especialmente, nas BUs é indiscutível. Che Rusuli, Tasmin e Takala (2012) destacam que a GC em BUs também visa alargar o papel do bibliotecário para gerenciar todos os tipos de informação e de conhecimentos tácitos para o benefício da biblioteca. Além disso, seus usuários se tornaram mais sofisticados e as BUs precisam desenvolver formas inovadoras para responder a esta demanda e para agregar valor aos seus serviços.

Todavia, ainda se percebe uma dificuldade no engajamento consciente dessas instituições na GC, pois não basta gerir informação, como visto, a GC é mais complexa, uma vez que trabalha, essencialmente, com o elemento humano.

Percebe-se que a união da classe, por meio de eventos, do apoio de associações e órgãos de classe, pode ser uma boa forma de definir diretrizes, padrões e estabelecer parcerias interorganizacionais para a implantação da GC em BUs, de forma que as instituições possam realizar projetos em conjunto, aprender umas com as outras e compartilhar melhores práticas. O que significa que ignorar a GC e “delegá-la” ao tratamento de outros profissionais não deve ser uma opção.

#### **The role of university libraries in the knowledge management: a comprehensive design**

**Abstract** : Knowledge Management as a strategic factor for the competitiveness of libraries in this unstable scenario of transformation of informational support and intensive use of

information and communication technologies is necessary. Thus, we insert in a context the application of Knowledge Management in libraries in four aspects (competitive scenario; conceptual aspects; relevant skills and competencies; and needs of users and informational competence). Then, through literature review, it is brought important references focusing on University Libraries, discussing its role in the Knowledge Management and suggesting a conception of its role in Knowledge Management in an integrated way. It can be concluded that the University Libraries through their managers need to engage in this Knowledge Management journey that is still unconventional and full of challenges, with the support of associations and committees of the area in defining of strategies, criteria and partnerships to support the implementation of Knowledge Management in University Libraries holistically.

**Keywords:** Knowledge Management. Libraries. University Libraries.

## Referências

BEM, R. M. de. *Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias*. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0364-T.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BEM, R. M. de; COELHO, C. C. de S. R. Aplicações da Gestão do Conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Information Science*, Marília, v. 7, n. 1, p. 69-97, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/2987>>. Acesso em: 11 set. 2013.

Carta de Marília. In: SEMINÁRIO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, 3., 2014, Marília. [Carta...]. UNESP; UNB; IBICT: Marília, 2014. Disponível em: <[http://www.valentim.pro.br/GICIO/Textos/Carta\\_de\\_Marilia\\_Portugues\\_Final.pdf](http://www.valentim.pro.br/GICIO/Textos/Carta_de_Marilia_Portugues_Final.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2014.

CARVALHO, I. C. L. *A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias*. Niterói: Intertexto: Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CHE RUSULI, M. S.; TASMIN, R.; TAKALA, J. the impact of structural approach on knowledge management practice (KMP) at Malaysian University Libraries. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 6, n. 10, p. 122-128, 2012. Disponível em: <<http://www.ajbasweb.com/ajbas/2012/October/122-128.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

DANESHGAR, F.; PARIROKH, M. An integrated customer knowledge management framework for academic libraries. *The Library Quarterly*, v. 82, n. 1, p. 7-28, jan. 2012. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=69861166&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 17 abr. 2013.

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

DUDZIAK, E. A. *A information literacy e o papel educacional das bibliotecas*. 173 f. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <[http://cmappublic.ihmc.us/rid=1KR7VCSQX-236FRSG-5T42/DUDZIAK\(2001\)-Dudziak2.pdf](http://cmappublic.ihmc.us/rid=1KR7VCSQX-236FRSG-5T42/DUDZIAK(2001)-Dudziak2.pdf)>. Acesso em: 1 jul. 2013.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. *Ciencia da Informação*, Brasília, v. 32, n.1, p. 23-35, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15970.pdf>>. Acesso em: 1º jul. 2013.

FERGUSON, S. Information literacy and its relationship to knowledge management. *Journal of Information Literacy*, v. 3, n. 2, p. 6-24, 2009. Disponível em: <<http://ojs.lboro.ac.uk/ojs/index.php/JIL/article/view/PRA-V3-I2-2009-1>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

FERGUSON, S.; HIDER, P.; LLOYD, A. Are librarians the ultimate knowledge managers? A study of knowledge, skills, practice and mindset. *Australian Library Journal*, v. 57, n. 1, p. 39-62, feb. 2008. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=31504718&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

GREENE, A. From Library to Knowledge Center: building a website to the community. *Library Philosophy & Practice: introduce a new building*, v. 9, n. 1, p. 1-17, 2006.

JAIN, P. An empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa. *Library Review*, v. 56, n. 5, p. 337-392, 2007. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm](http://www.emeraldinsight.com/0024-2535.htm)>. Acesso em: 14 abr. 2013.

JAIN, P. Knowledge Management in Academic Libraries and Information Centres: a case of University Libraries. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 12, n. 4, p. 1-13, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1142/S0219649213500342>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

KEBEDE, G. Knowledge management: an information science perspective. *International Journal of Information Management*, v. 30, p. 416-424, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

MAVODZA, J.; NGULUBE, P. Exploring the use of knowledge management practices in an academic library in a changing information environment. *Library & Information Association of South Africa*, v. 77, n. 1, p. 15-25, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=65123316&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

MCGOWN, K. A. *Knowledge management in the twenty-first century: the role of the academic librarian*. 2000. 132 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – University of Saint Thomas, Minnesota, 2000. Disponível em: <<http://search.proquest.com/pqdft/docview/304672944/13EE2576D856252AF3E/1?accountid=26642>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

MIRANDA, A. C. D. *Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior: proposta de diretrizes*. 2010. 188 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/10/Angelica-Miranda.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

MITTROWANN, A. Strategic, digital, human: the library of the future: a view international developments by a German Library Supplier. *Public Library Quarterly*, v. 28, p. 193-203. DOI: 10.1080/01616840903106949. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01616840903106949#UfpnpNKKKSo>>. Acesso em: 1º ago. 2013.

NAZIM, M; MUKHERJEE, B. Knowledge management competencies required among library and information science professionals: an Indian perspective. *Library Review*, v. 62, n. 6/7, 2013, p. 375-387. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/LR-02-2013-0025>>. Acesso em: 2 dez. 2014.

O'FARRIL, R. T. Information literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS24. *Journal of Documentation*, v. 66, n. 5, p. 706-733, 2010. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0022-0418.htm](http://www.emeraldinsight.com/0022-0418.htm)>. Acesso em: 24 abr. 2013.

RAMOS, M. C. L. *Diretrizes para produção do conhecimento em bibliotecas universitárias*. Florianópolis, 2012, 289 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=1324>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

ROKNUZZAMAN, Md.; UMEMOTO, K. How library practitioners view knowledge management in libraries: a qualitative study. *Library Management*, v. 30, n. 8/9, p. 643-656, 2009. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2013.

SARRAFZADEH, M.; MARTIN, B.; HAZERI, A. Knowledge management and its potential applicability for libraries. *Library Management*, v. 31, n. 3, p. 198-212, 2010. Disponível em: <[www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-5124.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

BEM, Roberta Moraes de; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. O papel das Bibliotecas Universitárias na Gestão do Conhecimento: uma concepção abrangente. *Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 15-32, jan./jun. 2016.

Recebido em: 09.11.2015.

Aceito em: 12.02.2016.