

# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS: O BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DE RECURSOS E SERVIÇOS INFORMACIONAIS

Jorge Santa Anna\*

## Resumo

O paradigma moderno demandado pela sociedade atual é viabilizar o uso da informação, transformando-a em conhecimento e valor para a sociedade. Assim, este estudo objetiva apresentar a Gestão do Conhecimento desenvolvida em unidades de informação e o papel que o bibliotecário exerce nesse contexto. Através de revisão bibliográfica em autores renomados da literatura de Administração, bem como análise da literatura de Biblioteconomia a respeito da Gestão do Conhecimento em unidades de informação, constatou-se que, no contexto biblioteconômico, a consolidação desse tipo de gestão somente será instituída quando os profissionais da informação desenvolverem uma gestão integrada, atuando de forma sistêmica ao cumprir a missão de gestor da informação, de recursos e de serviços informacionais.

**Palavras-chave:** Biblioteconomia. Gestão do Conhecimento. Gestor da informação. Recursos informacionais. Serviços informacionais.

---

\* Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professor de Departamento de Biblioteconomia da UFES. Pesquisador atuante no ramo da Consultoria Informacional e Normalização de Trabalhos Científicos. [jorge.anna@ufes.br](mailto:jorge.anna@ufes.br)

### **Abstract**

The modern paradigm demanded by today's society is to enable the use of information, transformed it into knowledge and value to society. Thus, this study aims to present the Knowledge Management developed in information units and the role the librarian performs in that context. Through literature review on renowned authors Administration literature and analysis of Library Science literature about Knowledge Management in information units, it was found that, in the context of Librarianship, the consolidation of this type of management will only be established when information professionals have developed an integrated management, acting in a systemic way to fulfill the mission manager of the information, resources and information services.

**Keywords:** Information Science. Librarianship. Knowledge management. Manager information. Information resources. Information services.

## **1 INTRODUÇÃO**

As unidades de informação, embora estejam, na maioria das vezes, vinculadas a organizações públicas ou privadas, adentrando-se aos objetivos propostos por suas instituições mantenedoras, precisam adquirir uma visão específica dos recursos e serviços informacionais por elas oferecidos.

Mesmo estando submetidas a uma organização superior, as unidades de informação podem ser consideradas como organizações (MACIEL; MENDONÇA, 2006), devendo estabelecer uma forma de gestão que seja apropriada aos seus objetivos fins, relacionados à disseminação da informação tendo em vista satisfazer as diferentes demandas da sociedade.

Para se atingir esse objetivo final, a gestão deve ser realizada de forma holística, ou seja, todos os componentes, agentes e/ou recursos que compõem a unidade devem ser geridos efetivamente,

considerando-se as diferentes atividades realizadas, desde os serviços de formação das coleções ao tratamento e dinamização do acervo, assim como os serviços prestados aos usuários da unidade. Porém, a gestão para ser precisa e íntegra não deve se limitar apenas ao gerenciamento das atividades técnicas, devendo permear outras questões de cunho humanístico.

Além da gestão técnica, a qual abarca todos os processos e serviços de informação prestados pela unidade, o gestor deve estar atento ao gerenciamento de todos os recursos que compõe o capital da referida unidade. Devem ser considerados, nesse contexto, os recursos materiais, tecnológicos, culturais e, sobretudo, o principal de todos os recursos, os recursos humanos.

As pessoas que atuam nas organizações, segundo Chiavenato (2002, p. 1, grifo nosso), na atual sociedade, não podem ser tratadas de forma mecanicista, mas sim, deixam de ser apenas fornecedoras de mão de obra “[...] para serem alcançadas à categoria de fornecedores de **conhecimento e competência** [...]; atuam como parceiras e colaboradores, e não como empregados burocratas submetidos a um contrato formal de trabalho”.

Ao se constatar que as unidades de informação apresentam características e contextos similares aos de uma organização, percebe-se a pluralidade de serviços realizados, a diversidade de capital humano e a multiplicidade de recursos materiais imprescindíveis ao efetivo funcionamento da unidade informacional.

Além dessa complexidade inerente ao cotidiano dessas unidades, unem-se a essa situação, o contexto instável, mutante e globalizante da Sociedade da Informação, de modo que a gestão não deve ser voltada para o interior da unidade, mas deve adquirir, outrossim, uma abrangência externa (macro). Também devem ser lembradas as novas exigências dos usuários das unidades de informação, que requerem informações rápidas, seguras e precisas, com uso acentuado de novas mídias, condição essa que também pressiona as unidades informacionais a constantes mudanças.

Em linhas gerais, sustentando-se na tese de Pestana et al. (2003, p. 78), gerenciar organizações constitui um processo que se torna cada dia mais valioso dentro de quaisquer empresas, sejam elas das mais variadas modalidades, com perfis diferenciados, em setores

adversos, enfim, a maioria incentiva a prática da gestão do conhecimento uma vez que essa tipologia de gestão expressa a “[...] preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado, liderado por um gestor [...]”.

Remetendo-se a Marques Junior e Albino (2011, p. 74), tem-se que a Gestão do Conhecimento “[...] representa uma nova visão da gestão das organizações, uma vez que a informação e o conhecimento são os principais fatores de competitividade, hoje, de indivíduos, organizações e nações [...]”.

Diante dessas pressões acometidas às unidades de informação, infere-se que o gestor dessas organizações desempenha uma tarefa árdua, na tentativa de consolidar uma gestão eficiente voltada ao alcance dos objetivos esperados e à melhoria contínua dos serviços oferecidos. Assim sendo, este artigo objetiva apresentar a Gestão do Conhecimento desenvolvida em unidades de informação e o papel que o bibliotecário exerce nesse contexto.

Como metodologia, utilizou-se a pesquisa bibliográfica com base em conceitos abordados pela literatura da área de Administração a respeito das características da Gestão do Conhecimento, bem como discussões sobre as condições necessárias para concretizar essa forma de gestão no âmbito das unidades de informação, sobretudo as bibliotecas, enfatizando, com esse propósito, o papel fundamental que o bibliotecário adquire ao atuar como gestor nesses espaços.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES**

Grande tem sido o destaque que a literatura vem proporcionando às discussões acerca da Gestão do Conhecimento. Essa modalidade de gestão é fruto do processo de globalização da economia, aliado à atual sociedade, denominada de Sociedade da Informação, a qual possui a informação como produto ou matéria prima essencial para fomentar o desenvolvimento.

Essa sociedade sustentada pela informação é consequência do processo provocado nas décadas anteriores com a

industrialização. Assim, a Sociedade da Informação é um estágio evolutivo, posterior à Sociedade Industrial, a qual representa,

[...] o resultado de referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, os quais também provocam um conjunto significativo de mudanças em que a informação constitui a principal matéria-prima; o conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços, a tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação e a rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade. (TARAPANOFF, 2001, p. 45).

A geração e o acúmulo de informações, muito presente no atual contexto, exigem uma nova forma de gerenciamento a fim de atender as necessidades demandadas a partir dos artefatos tecnológicos, bem como com as novas tendências, costumes e exigências dos clientes.

Assim, surge uma nova metodologia de gestão, denominada de Gestão do Conhecimento, que, para McInerney (2006), grosso modo, compreende o gerenciamento, o comando e a direção que se concede aos recursos de informação existentes em uma organização. Pejorativamente, ao falar de Gestão do Conhecimento, lembramos apenas dos recursos materializados em certos suportes como livros, documentos, fichas, formulários, dentre tantos outros.

No âmbito da Gestão do Conhecimento, entende-se que ela constitui a administração de todo o conhecimento produzido nas corporações, ou seja, administram-se os valiosos recursos construídos ou gerados pela instituição durante sua trajetória existencial. Todavia, a Gestão do Conhecimento tem adquirido nos últimos tempos proporções gigantescas, sobretudo por constituir o produto da gestão da informação, sendo contextualizada por muitas áreas do conhecimento humano (CHOO, 2003). Por conseguinte, faz-se necessário, *a priori*, caracterizar a gestão da informação, a fim de compreender a gestão do conhecimento.

Estudos realizados por Davenport (1998) definiram que a Gestão da Informação consiste no gerenciamento não apenas dos recursos tangíveis, mas vai além disso, pois se estrutura a partir de um "[...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação [...]" (DAVENPORT, 1998, p. 173) durante seus processos de trabalho.

No entendimento de Dias e Beluzzo (2003, p. 65), a gestão da informação representa "[...] o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação [...] para atingir a missão e os objetivos fixados". Para Alvarenga Neto (2002), as atividades que fomentam a gestão da informação contemplam fluxos e processos. Segundo o autor (2002, p. 152), "Um sistema que distribui dados, informações e documentos ao longo de uma cadeia de atividades ou processos é, sem sombra de dúvidas, um sistema ou projeto de gestão da informação".

Em linhas gerais, a gestão da informação deve ser analisada como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação. (CHOO, 2003). Essa informação, segundo o mesmo autor, ao ser gerenciada, interfere positivamente no planejamento estratégico da organização, uma vez que sustenta a tomada de decisão. Assim, as organizações que trabalham baseadas no conhecimento possuem informações que a tornam bem informada e capacitada de percepção e discernimento em suas decisões e estratégias. Esse fato permite que a empresa adquira inteligência organizacional, ou seja, informações de relevância para o processo decisório. (CHOO, 2003).

Nota-se que a gestão da informação representa um processo complexo, pois gerencia todo o ciclo informacional, permeado por uma cadeia de produtos que vão sendo gerados e tramitados dentro da corporação, em diferentes setores e por diferentes profissionais. Pesquisas feitas por McInerney (2006) consideraram todas as ocorrências do fluxo informacional delimitadas por Davenport (1998), porém seus debates foram além, ao questionar o gerenciamento não apenas dos recursos materializados e dos fluxos que a eles se desenrolam, mas também os recursos intangíveis que estão

"escondidos" e que podem ser inseridos nos fluxos "desmontando" suas rotinas e trazendo um resultado ou conquista valiosa para a empresa.

Para McInerney (2006), os métodos e procedimentos de trabalhos estão em forma de informação (nos suportes), porém quando aplicados por indivíduos adquirem uma nova interpretação que, baseado em suas experiências, habilidades, sabedoria e inteligência, agregarão valor àquele recurso, podendo ser uma fonte benéfica para melhorar a situação da empresa, trazendo-lhe vários benefícios. A essa gerência mais complexa, dinâmica e subjetiva dá-se o nome de Gestão do Conhecimento.

A informação ao ser transformada em conhecimento no contexto empresarial demandará a aplicabilidade desse conhecimento em benefício da organização. Assim, conforme expresso por Leite e Silva (2004), a gestão do conhecimento se caracteriza como um processo contínuo nas organizações. Este processo precisa envolver ações que determinem os conhecimentos de acordo com a estratégia, que identifiquem os conhecimentos disponíveis, que desenvolvam e compartilhem conhecimento e que apliquem e avaliem o valor deste conhecimento ao negócio.

Nonaka e Takeuchi (2008) propuseram um modelo genérico de Gestão do Conhecimento, o qual compreende uma complexa dinâmica em que a geração de novos conhecimentos se consolida a partir da união (fusão) entre dois seguimentos organizacionais: os recursos internos devidamente materializados e oferecidos pela empresa (como exemplo, a tecnologia, manuais de trabalho etc.) e o capital intelectual, incorporado no subconsciente das pessoas que passam a trabalhar na corporação.

Esse último fator interferente na geração de inovações é a grande preocupação da Gestão do Conhecimento, já que é por meio dele que os recursos materializados e disponibilizados pela empresa, considerados neste estágio como recursos de cunho informacional, irão ser interpretados de formas das mais diferenciadas, uma vez que cada pessoa tem uma formação intelectual e cultural diferente uma das outras, oriunda de seu contexto histórico de vida, e que utilizará do seu jeito particular para processar aquilo que lhe é fornecido para

o desempenho das atividades profissionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

À medida que se relaciona em um meio coletivo (no caso, o espaço empresarial, as equipes de trabalho), o conhecimento interiorizado (denominado de tácito, inerente a cada indivíduo em particular) tenderá a ser exteriorizado (socializado, compartilhado) com demais integrantes das equipes e com os suportes informacionais de forma que resulte em uma combinação harmoniosa. Nessa combinação estabelece-se uma reciprocidade entre todos que se interagem, uma troca, um compartilhamento e junção de informações que, se analisadas precisamente, poderão viabilizar grandes habilidades, novas potencialidades, novos conhecimentos e agregar valor e vantagem para a instituição como um todo. (DAVENPORT, 1998).

A socialização do conhecimento entre as equipes de trabalho é efetivada por meio de etapas, as quais constituem fluxos informacionais que perpassam todos os setores da empresa. O modelo de gerenciamento desses fluxos pode ser visualizado na figura 1:

**Figura 1:** Modelo de fluxos de informação proposto por Davenport



**Fonte:** Davenport (1998).

A primeira e segunda etapa ocorre entre indivíduos (socialização) e visa ao compartilhamento mútuo de informação, haja

vista obter informação para transformá-la em conhecimento. Na etapa da distribuição e utilização, manifestam-se práticas de compartilhamento e a utilização dos recursos, que ocorre de forma peculiar a cada indivíduo à medida que este aplica seu conhecimento interior no manuseio do instrumental a ele oferecido. (TARAPANOFF, 2001).

No âmbito das empresas modernas, no decurso da cadeia informacional, a informação tende a organizar-se e gerar conhecimento ao indivíduo, sua equipe de trabalho e para a empresa. Constatam-se essas ocorrências, por exemplo, no momento da capacitação/seleção dos profissionais com o intento de adequá-los aos métodos e políticas organizacionais. É a tentativa de captar o potencial, a particularidade de cada um (conhecimento tácito) a fim de “coletar” suas aptidões ou deficiências de forma a usá-las a favor da empresa.

Considerando o fluxo de informação proposto por Davenport (1998), no que se refere às ações de distribuição e utilização da informação, essas práticas referem-se à adequação do indivíduo ao ambiente de trabalho, momento em que se percebe o rendimento e valia que este pode trazer para o benefício empresarial, unindo-se o contexto da empresa com o contexto de vida (jeito de ser) de cada recurso humano, de forma que se atinja a combinação e a consequente formação de parcerias e aprendizagem continuada, exercida reciprocamente entre todos os elementos da instituição. (DAVENPORT, 1998).

Também se faz importante frisar, tendo em vista as concepções de Davenport (1998), que a Gestão do Conhecimento é realizada com base no gerenciamento dos fluxos de informação que acontecem dentro dos sistemas de informação acoplados por pessoas, recursos, tecnologia e informação. O que se nota, de acordo com a visão de Davenport (1998), além da visualização empírica que se pode ter no cotidiano das empresas modernas, é que os processos de trabalhos, instituídos a partir de informações previamente determinadas, compartilhadas e aprendidas, irão auxiliar na condução dos caminhos que a empresa pretende seguir.

O gerenciamento do fluxo de informação na ambiência organizativa perpassa por um contínuo processo de trabalho

realizado a partir da interatividade. O modelo de Davenport (1998) deixa clara a ideia da interação, compartilhamento, trabalho em equipe, devidamente monitorado e realizado reciprocamente. As partes pelas quais passa a informação ao ser dinamizada no interior da organização estão definidas a partir do tratamento que a ela é determinado.

O processo de determinação das exigências abarca as normas de conduta e procedimentos a serem aplicadas no espaço empresarial de forma que a logística, o tempo, o revezamento de colaboradores, a forma como conduzir o produto ou serviço, tudo isso está documentado e deve ser assimilado pela equipe e fiscalizado por profissionais competentes com a intenção de harmonizar, homogeneizar e/ou uniformizar o processo e o fluxo, visando economia de tempo, recursos, gastos e demais desvantagens para a corporação. (DAVENPORT, 1998).

O processo de obtenção condiciona a forma de como obter a informação, seja através de treinamentos, consulta a catálogos e manuais, compartilhamento informal, dentre outras formas na tentativa de realizar um serviço com efetividade. As últimas partes da cadeia informacional compreendem a distribuição e o uso, sendo a primeira ligada ao ato de compartilhar, entregar, trocar, visando a aquisição comunitária de algo, enquanto que a segunda, refere-se ao uso, à utilidade prática daquilo que fora ensinado e distribuído. Segundo o Davenport (1998), a última parte somente ocorre nos casos de haver uma novidade no processo o que pode desencadear a geração de um conhecimento e a provável transferência da Gestão da Informação para a Gestão do Conhecimento.

Sendo assim, Fleury e Fleury (2000, p. 33) refletem que a gestão do conhecimento está atrelada aos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, viabiliza “[...] a conjunção desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo de elaboração das competências necessárias à organização”.

A gestão do conhecimento se manifesta à medida que as práticas de trabalhos são realizadas com reciprocidade e controle e

interação, logo, essa forma de gestão dilui-se em meio à dinamicidade. Portanto:

A gestão do conhecimento engloba vários aspectos, logo, não se trata apenas de construir conhecimento, mas também de fazer gestão dos processos necessários para desenvolver, preservar, compartilhar e utilizar o conhecimento, transformando-o em competências, com o intuito de atingir os objetivos da organização. A gestão do conhecimento é uma atividade gerencial, voltada a desenvolver um conjunto de ações com o objetivo de fomentar o conhecimento organizacional. Essas ações devam estimular a criação, explicitação e disseminação e conhecimento no âmbito interno da organização. (BONAFIM, 2010, p. 32).

Ainda defendendo a tese de Davenport (1998), afere-se que o gerenciamento do conhecimento nas organizações se faz necessário, pois é a partir do estabelecimento de exigências organizacionais que se manterá a harmonia organizacional, a evitar possíveis entraves ou relações conflituosas entre equipes. Se o fluxo informacional for quebrado e a informação aliar-se a habilidades (conhecimento implícito) ocasionará, logicamente, inovação, e como se sabe, pelo menos, *a priori*, o ser humano não aceita facilmente ou não está acostumado com as mudanças, quebras de rotinas, medidas de controle, atendo-se ao comodismo, o que pode gerar conflitos, desentendimentos e resistências. A gestão da informação tem o intento de manter o controle, de propiciar a máxima disseminação dos procedimentos adotados, bem como a fidelização no cumprimento de métodos previamente estipulados e mantidos como absolutos.

Nesse âmbito, a organização é refletida por uma nova filosofia de trabalho. Ou seja, ela insere-se como um sistema aberto e integrado, considerando o contexto interno quanto externo. Assim, é importante, no enfoque da gestão do conhecimento, reconhecer a organização como núcleo da sociedade, no sentido de que ela congrega pessoas, sustenta a economia, gera empregos,

profissionaliza e especializa a atuação dos indivíduos, em suma, influencia a cultura e a própria sociedade. (BONAFIM, 2010).

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Na literatura internacional é extenso o número de publicações acerca da temática voltada para a Gestão do Conhecimento em bibliotecas. No entanto, no âmbito brasileiro, os estudos são recentes, iniciados a partir do ano de 2002. O interesse de estudo nessa área certamente advém dos novos desafios impostos pelas transformações sociais nos últimos anos.

No entendimento de Valentim (2008), gerenciar unidades e serviços de informação tornou-se um desafio neste novo milênio, porquanto as transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas têm impactado diretamente nas estratégias de ação, na mediação da informação, nos objetivos dos serviços prestados e nas finalidades dos produtos elaborados aos diferentes públicos.

A mesma autora destaca que há um significativo desafio para os gestores de unidades e serviços de informação, no que tange à aprendizagem, à interação com a tecnologia da informação e comunicação (TIC), ao acesso livre (*Open Access*) e gratuito à informação (*Copyleft*), cuja dinâmica é transformadora e exige uma nova forma de atuar, um novo papel a cumprir junto à sociedade.

Na visão de Mathesson (1995)<sup>1</sup> citado por Martins (2012), as bibliotecas encontram-se em um período de transição, assim como as demais organizações inseridas em um mercado altamente competitivo. Investir no conhecimento, que, por sua vez, gera aprendizado e inovação, torna-se uma das alternativas mais viáveis. Assim,

[...] a área de biblioteca encontra-se atingida por

---

<sup>1</sup> MATHESSON, N.W. The idea of the library in the twenty-first century. Bulletin Medical Library Association, v. 83, n. 1, p. 1-7, jan. 1995.

esse desafio: inovar, mudar a forma de trabalhar rapidamente, ou ser superada pelas novas tecnologias. Frente a essa tendência, muitas bibliotecas passaram a repensar seus serviços e produtos, buscando melhor atender a comunidade [...] e criar assim mais vantagens competitivas para suas instituições, utilizando para isso o **conhecimento, sugestões e opiniões** de colaboradores e usuários. (MATHESSON, 1995 apud MARTINS, 2012, p. 13, grifo nosso).

O papel do bibliotecário, ao considerar a biblioteca como um sistema dinâmico e organizacional, deve extravasar a atuação técnica e operacional, devendo adquirir competências mais específicas direcionadas a fatores humanos, administrativos e sistêmicos. Assim, esse profissional “[...] deverá transformar dados em informações com valor agregado, visando gerar conhecimento para a empresa garantir inteligência e vantagem competitiva”. (PIZZARRO; DAVOK, 2008, p. 44).

Para atender essas transformações o gestor de unidades e serviços de informação necessita planejar o futuro e, para tanto, precisa, primeiramente, desenvolver “a visão de futuro”. Essa ação não pode ser realizada de forma individualizada, ao contrário, precisa ser desenvolvida de maneira colaborativa (em redes), cujos personagens envolvidos possam compartilhar diferentes experiências, oriundas de ambientes e instâncias adversas, no intuito de viabilizar uma visão mais ampliada relativa ao contexto global, que, por sua vez, refletem no contexto local. (VALENTIM, 2008).

Ainda discutindo a respeito do papel do gestor, constata-se a presença marcante de um contexto econômico, social e tecnológico que exige novas formas de gerenciar unidades e serviços de informação. Nessa perspectiva, não resta dúvida de que os gestores precisam renovar as responsabilidades e as funções relativas à unidade de informação, de modo que se preze pela inovação e melhoria contínua, através de mudanças concretas no contexto e cotidiano da unidade. (VALENTIM, 2008).

Segundo Neves e Longo (2000), os profissionais que atuam no gerenciamento da informação devem adquirir as competências necessárias ao efetivo gerenciamento da informação, transformando-se em verdadeiros gestores do conhecimento. Para isso, devem possuir inúmeras competências, atribuições e habilidades, tais como: administrar a quantidade imensurável de dados disponíveis e transformá-los em informações relevantes, para que possam ser usadas para a produção de conhecimento novo; analisar a informação (qualidade, atualidade, precisão, relevância e valor) e, por fim; ajudar a encontrar, dentro das organizações, quem possa ajudar o usuário quando ele precisar pesquisar alguma informação.

Pelo fato das unidades de informação possuírem como atividade primordial a disseminação da informação, infere-se que nesses espaços informacionais a gestão da informação e do conhecimento encontra ambiente apropriado para se desenvolver. Por conseguinte, conforme defendido por muitos autores da área, essa nova forma de gestão reflete no delineamento de novas competências profissionais aos bibliotecários, sobretudo as gerenciais. (MILANO; DAVOK, 2009).

Duarte, Silva e Costa (2007, p. 105) ao realizarem análises das práticas de gestão do conhecimento no contexto de empresas, propuseram às bibliotecas as seguintes ações, haja vista instituir a gestão do conhecimento nos espaços informacionais:

- a) planejar um programa de segurança de prevenção de acidentes causados por microorganismos para as pessoas que trabalham diretamente com o acervo;
- b) elaborar um programa de treinamento para os ingressantes em execução de novas funções;
- c) criar um banco de ideias com premiação para incentivar a criatividade;
- d) promover e incentivar treinamentos com os líderes e os demais colaboradores visando a aprendizagem contínua para formação de líderes democráticos;
- e) elaborar um mapa de competências para aproveitamento dos conhecimentos das pessoas;
- f) oferecer incentivos para motivar as pessoas oportunizando treinamentos fora do local de serviço;

- g) criar um sistema de controle da rotina diária das operações para despertar o comprometimento das pessoas.

Os autores concluíram que as práticas de gestão da informação e do conhecimento adotadas na empresa investigada podem ser adotadas em unidades de informação para a promoção da aprendizagem no ambiente organizacional, o que confere à biblioteca um novo posicionamento frente à instituição mantenedora, bem como diante da sociedade.

Portanto, a biblioteca pode tornar-se o centro que viabiliza a consolidação da gestão do conhecimento. Nesse contexto, o bibliotecário possui habilidades para atuar nesse tipo de gestão, contribuindo com o desenvolvimento e sucesso da organização. Ao atuar como gestor ele direciona os fluxos informacionais, além de gerenciar a documentação produzida, de modo que sua recuperação e disseminação sejam facilitadas. Com isso, ele viabiliza inúmeras vantagens, tornando a empresa inovadora e competitiva. (PIZARRO; DAVOC, 2008).

Evidencia-se que as bibliotecas e demais unidades de informação devem se transformar em centros disseminadores de informação na busca pela construção de novos conhecimentos. Sendo assim, as técnicas utilizadas para a construção desses espaços produtores de conhecimento não se limitam apenas à simples tarefa de gestão, mas extrapolam os fazeres de um tradicional coordenador ou chefe. (BEM; AMBONI, 2013).

Para Ramos (1996), a atividade de gestão constitui fator determinante no sucesso de uma unidade de informação. No contexto da sociedade sustentada pelo conhecimento, a gestão em bibliotecas deve evoluir do conceito de chefia para amplo campo de conhecimento no qual se destacam técnicas e conceitos de liderança, motivação, controle, planejamento e *marketing*.

É importante atentar para a visão do todo, uma vez que a unidade de informação é permeada por um conjunto de serviços, de tecnologias, de recursos materiais e humanos. Desse modo, a Gestão do Conhecimento consiste em estimular o capital intelectual dessas unidades, ou seja, objetiva-se transformar “[...] ativos intangíveis em

conhecimentos novos, gerando vantagens competitivas para a empresa em relação ao mercado. Daí a necessidade de reter os talentos e gerenciar o capital intelectual da empresa”. (BARBOSA, 2010, p. 2).

Na visão de Miranda (2010, p. 26), encontra-se forte relação da Gestão do Conhecimento com a unidade de informação. Segundo a autora,

Existe uma unidade/setor que tem forte ligação com o aspecto informacional/documental: a biblioteca, cuja meta é dar suporte às atividades intelectuais desenvolvidas. É possível constatar ainda que ela é focada como um dos pilares do seu ambiente e, por sua vez, poderá ser gestora do conhecimento nele produzido e/ou que nele circula. (MIRANDA, 2010, p. 26).

Não resta dúvida de que a missão do gestor de unidades de informação é desafiadora, tendo ele o conhecimento a respeito de uma série de características de personalidade e qualidades como criatividade, habilidade para aprender e adaptar-se (à mudança contínua); habilidade e vontade de criar, compartilhar, promover e utilizar conhecimentos; entender o processo de criação do conhecimento; apreciar o impacto do conhecimento; possuir destrezas no manejo da informação (busca, análise e aplicação); entender os princípios da organização do conhecimento, ser ambicioso, e assumir riscos e desafios. (CASTRO, 2005, p. 48).

Com efeito, o paradigma instituído pela sociedade embasada na informação requer a postura diferenciada por parte das unidades de informação, que, precisam entender as necessidades e exigências de novos e diferenciados públicos, a fim de oferecerem informação adequada e de qualidade. (BEM; AMBONI, 2013).

Portanto, as unidades de informação, no contexto atual, precisam oferecer a excelência em seus serviços e produtos, sobretudo viabilizar a informação selecionada e que agregue valor

para os sujeitos que dela precisam para sobreviver em uma sociedade instável e competitiva. (SANTA ANNA, 2015). É evidente que as informações somente serão ofertadas com máxima qualidade, precisão, integridade e confiabilidade se forem bem geridas por todos os envolvidos nos processos e fluxos de informação. Assim, evidencia-se a necessidade de gerenciamento da unidade de informação como um todo.

#### **4 À GUIA DE CONCLUSÕES**

Através deste estudo teórico, foi possível apresentar algumas considerações sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações, especialmente em unidades de informação. Constatou-se que a sociedade atual possui a informação como fonte de sustentação, pois é ela que condiciona a adequação e sobrevivência de indivíduos e instituições em decorrência da rapidez com que os acontecimentos se multiplicam no cenário contemporâneo. As organizações voltadas para prestar serviços de informação adquirem grande reconhecimento, além de inúmeros desafios, pois a oferta de informação por si só não é suficiente, tendo necessidade de conferir valor ao usuário dessa informação.

Os desafios refletidos às organizações e serviços de informação requerem que esses espaços adquiram uma filosofia pautada no conhecimento e na inovação. Assim, o estudo destacou que as unidades de informação, principalmente as bibliotecas, não podem apenas oferecer acesso ou posse de informações, é preciso fornecer informações úteis, capazes de transformar-se em conhecimento na sociedade. Nesse contexto, o profissional da informação adquire novas responsabilidades que ultrapassam as tradicionais funções técnicas de tratamento, guarda e recuperação de informações.

Com efeito, a literatura analisada é unânime ao considerar que a biblioteca sustentará conhecimento e inovação à medida que for conduzida por bibliotecários responsáveis pelo efetivo gerenciamento dos fluxos de informação, de modo que a informação seja transformada em conhecimento. O conhecimento deve ser

sustentado por meio da participação integrada de todos os profissionais da unidade, de modo que os aspectos relacionados à cultura, às experiências de cada profissional e a vivência sejam compartilhados, gerando organizações de aprendizagem, que, por sua vez, se desencadearão em organizações de conhecimento.

Com base nas reflexões expostas neste estudo, constatou-se que a Gestão do Conhecimento em unidades de informação somente se concretizará quando o profissional responsável pela unidade assumir a postura de gestor, deixando de utilizar apenas técnicas simplistas e tradicionais de gestão, mas ampliando as metodologias e construindo uma gestão sistêmica. Desta forma, além de gerenciar toda a ambiência da unidade, o profissional da informação pode tornar-se um gestor da informação, um gestor de recursos e serviços de informação, visualizando a unidade como um todo integrado, espaço em que todos buscam a transformação de informação em conhecimento.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações**: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas. 2002. 235 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Curso de Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA5G8MM7/mestrado\\_rivadavia\\_correia\\_drummond\\_de\\_alvarenga\\_netto.pdf;jsessionid=A325D1CCC492171FFFC3C7BE23A66E C5?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA5G8MM7/mestrado_rivadavia_correia_drummond_de_alvarenga_netto.pdf;jsessionid=A325D1CCC492171FFFC3C7BE23A66E C5?sequence=1). Acesso em: 18 set. 2015.

BARBOSA, Ronaldo. **Ferramentas para gestão do conhecimento**. Campinas: LFG, 2010. Texto elaborado para o material da 4ª aula da Disciplina Gestão do Conhecimento ministrada no Curso de Pós-Graduação

Lato Sensu TeleVirtual MBA em Gestão Educacional – Anhanguera – Uniderp/Rede LFG.

BEM, Roberta de; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.18, n.1, p. 736-751, jan./jun., 2013. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/874/pdf>>. Acesso em: 18 set. 2015.

BONAFIN, Leandro Marcos. **A gestão do conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas**. 2010. 38 f. Monografia (Especialização), Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, Finanças e Controladoria – Universidade de São Paulo: 2010. Disponível em: <[http://bonafin.com.br/Mono\\_GESTAO\\_do\\_CONHECIMENTO\\_\[Leandro\\_Marcos\\_Bonafin\\_2010\]\\_final.pdf](http://bonafin.com.br/Mono_GESTAO_do_CONHECIMENTO_[Leandro_Marcos_Bonafin_2010]_final.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2015.

CASTRO, G. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico. Florianópolis, 2005. 161f. Dissertação [Mestrado em Ciência da Informação] – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**: Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHOO, ChunWey. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Maria Matilde Kronka; BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da; COSTA, Suzana Queiroga da. Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.17, n.1, p.97-107, jan./abr., 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/503/1469>>. Acesso em: 18 set. 2015.

FLEURY, M.T. Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Eliane; SILVA, Jorge Ferreira da. Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan/fev/mar. 2004.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MARQUES JUNIOR, Euro; ALBINO, João Pedro. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.7, n.1, p. 74-89, jan./jun. 2011. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/183>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

MARTINS, Camila Quaresma. Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em bibliotecas universitárias. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 26, n.1, p. 9-30, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/2515/2109>>. Acesso em: 18 set. 2015.

MCINERNEY, C. R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira M. A. (Org.) **Inteligência, organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.p.108-109.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. **Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior**: proposta de diretrizes. Florianópolis, 2010. 175f. Tese [Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento] – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

MILANO, Manoelle Cristine Dalri; DAVOK, DelsiFries. Consultor de informação: serviços prestados Por empresas de consultoria nas áreas de Biblioteconomia e gestão da informação. **Revista ACB**, Florianópolis, v.14, n.1, p.253-278, jan./jun., 2009. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/658/726>>. Acesso em: 1 jul. 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PESTANA, Maria Claudia et. al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2015.

PIZARRO, Daniella Câmara; DAVOK, DelsiFries. O papel do bibliotecário na gestão da informação empresarial: uma pesquisa bibliográfica em periódicos nacionais de Biblioteconomia e Ciência

da Informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.13, n.1, p.37-58, jan./jun., 2008. Disponível em: <file:///H:/Documents%20and%20Settings/Convidado/Desktop/546-2358-1-PB.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2015.

MARQUES JUNIOR, Euro; ALBINO, João Pedro. Gestão do Conhecimento e Recursos Humanos em Bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, 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: 17 fev. 2015.

NEVES, E. C.; LONGO, R. M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. **Revista Biblioteconomia**, v. 23, ano: 2, p.161-172. Disponível em: <<http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22007/EDuarteCBAD207.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

RAMOS, Paulo Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, 1996.

SANTA-ANNA, Jorge. Trajetória histórica das bibliotecas e o desenvolvimento dos serviços bibliotecários: da guarda informacional ao acesso. **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.**, Campinas, SP, v.13, n.1, p.138-155, jan./abr. 2015. Disponível em: <[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/4119/pdf\\_89](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/4119/pdf_89)>. Acesso em: 18 set. 2015.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica: Polis, 2008.