

GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO: ANÁLISE DE PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS¹

CAMILA QUARESMA MARTINS²

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar e conhecer as inovações nos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias para atrair seus clientes e satisfazer suas necessidades, na perspectiva da Gestão do Conhecimento (GC). Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, de cunho qualitativo, realizada por meio de revisão da bibliografia sobre a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas e da análise dos *sites* institucionais de seis bibliotecas escolhidas aleatoriamente, e também por meio da aplicação de questionários enviados por *e-mail* aos bibliotecários das instituições pesquisadas, que serviram de apoio à pesquisa realizada nos *sites* institucionais. Com base neste estudo, espera-se auxiliar as bibliotecas que buscam crescimento e diferenciais em seus serviços a adotar os modelos apresentados ou criar novos modelos a partir das sugestões de serviços apresentados, e ainda reforçar o uso da GC em bibliotecas como fator fundamental para que as organizações possam atender seus desafios.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Biblioteca universitária. Inovação. Produtos. Serviços.

ABSTRACT

This study aims to identify and learn about innovations in products and services offered by university libraries to attract and satisfy the needs of customers from the perspective of knowledge management (KM). It has an exploratory, descriptive and qualitative perspective, performed by reviewing existing literature on knowledge management in libraries and analysis of the institutional sites of six libraries chosen randomly, in addition to a questionnaire sent by e-mail to the librarians of the institutions surveyed, which served as support for research on institutional websites. This study is expected to assist libraries and differential growth in its services to adopt the presented models or

¹ Artigo adaptado da monografia apresentada ao curso de pós-graduação *lato sensu* televirtual de Gestão Educacional, Universidade Anhanguera – Uniderp, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

² Bibliotecária do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense no Campus Pelotas do IFSUL.

create new models from the services provided and suggestions for further enhancing the use of KM in libraries as being essential for the organizations to meet their challenges.

KEYWORDS: Knowledge management. University library. Innovation. Products. Services.

1 INTRODUÇÃO

O mundo moderno vem sendo objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e educacionais que têm levado as instituições a pensar e elaborar estratégias diferenciadas e criativas para gerar qualidade nos produtos e serviços oferecidos para seus clientes/usuários. Percebemos essa necessidade de emergência na busca da informação através da fala de Carvalho (2000, p. 37):

[...] ao que assistimos hoje é o estabelecimento de novas parcerias, a busca de ações e ferramentas que nos permitam localizar, filtrar, organizar e resumir informações que sejam úteis aos usuários, independentemente do lugar onde eles (usuários) e elas (informações) estejam localizados e a qualquer momento, resultando em economia de tempo para usuários e profissionais da informação.

Verifica-se que as bibliotecas passaram de um processo de armazenamento de informação para um processo ainda mais importante que é a comunicação e o acesso ao conhecimento e o uso de novas tecnologias para desenvolver essas mudanças, pois, “para assumir a posição de provedoras de acesso à informação, as bibliotecas precisam rever seus processos, repensando a dimensão dos serviços e produtos desenvolvidos, pois o usuário de hoje diferencia-se daquele que ‘apertava parafusos’ na era industrial” (CARVALHO, 2000, p. 37).

A gestão do conhecimento (GC)

[...] é um processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, procurando mapear os conhecimentos da organização, ligando-os com seus processos essenciais que, direcionados pela sua estratégia, buscam um melhor desempenho organizacional, o desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sua qualidade, a gestão de clientes, entre outros (CASTRO, 2005, p. 16).

Neste estudo verifica-se o que algumas bibliotecas universitárias estão criando em termos de serviços para inovar e, assim, satisfazer as necessidades de usuários internos e externos.

O presente estudo consiste no levantamento das inovações em produtos e serviços criados em Bibliotecas Universitárias (BUs), buscando como referência a gestão do conhecimento, de forma que através deste levantamento outras instituições possam conhecer o que está sendo feito para atrair usuários e manter os espaços de informação mais atrativos aos seus clientes.

Ao longo dos anos, a biblioteca passou a ser mais exigida por parte dos usuários no que diz respeito ao seu papel enquanto instituição de acesso à informação, principalmente naquilo que ela se propõe desenvolver e no que se refere aos produtos e serviços oferecidos. “Potencializando o aprendizado da organização, a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode ampliar seu desenvolvimento e sua competitividade; é a forma de adicionar valor a processos e produtos” (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, apud CASTRO, 2005), expandindo assim o poder de desenvolvimento e competitividade das bibliotecas universitárias. Conforme afirma Silva (2010, p. 11),

para que as empresas consigam obter vantagem competitiva e estar à frente da concorrência, muitos métodos e técnicas devem ser levados em consideração para que possam agir e decidir de maneira assertiva. Planejar suas estratégias torna-se então questão chave para garantia de sucesso, principalmente no atual cenário competitivo em que elas se encontram.

A autora ainda reforça que nos cenários em que se encontram as instituições de ensino nos dias atuais e com novo perfil do trabalhador, “a busca incessante pelo conhecimento é o grande diferencial na carreira de cada profissional” (SILVA, 2010, p. 11). Isso podemos perceber claramente com o aumento das instituições de ensino no país e com a preocupação de se manterem sólidas num mercado competitivo. Para isso, muitas delas apostam nos diferenciais de seus produtos e serviços oferecidos, e entre estes estão as bibliotecas, que surgem como estratégia não só no fornecimento de informação e do conhecimento, mas como aliadas nesta busca para agradar o cliente por meio de serviços especializados e diferenciados (SILVA, 2010).

Com base nas afirmações apresentadas, verificaram-se as ações que estão sendo feitas por essas instituições para atrair e tornar o ambiente de informação mais acessível e satisfatório, oferecendo produtos e serviços de qualidade para a comunidade acadêmica, utilizando para isso as experiências e o conhecimento de colaboradores e bibliotecários para melhorar e assim promover

ações que visam à excelência nos serviços prestados. Além disso, há necessidade de mais pesquisas na área de Gestão do Conhecimento para bibliotecas, uma vez que esta é uma área nova e pouco explorada por pesquisadores.

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, descritiva, de cunho qualitativo, realizada através da revisão da bibliografia existente sobre a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas e da análise dos *sites* institucionais de seis bibliotecas.

Essas bibliotecas foram escolhidas aleatoriamente e utilizando como critérios a região onde se localizam e a facilidade de acesso aos *sites* e às instituições para identificar os produtos e serviços por elas criados para inovar e assim criar mais vantagens competitivas para esses Centros de informação. Foi ainda aplicado um questionário com seis perguntas abertas sobre o tema, enviado por *e-mail* aos bibliotecários das instituições pesquisadas, que servirá como apoio à pesquisa realizada nos *sites* institucionais.

Espera-se com esta pesquisa buscar bases teóricas e referenciais sobre a gestão do conhecimento em serviços de biblioteca, ainda que sem a pretensão de apresentar soluções definitivas e verdades inquestionáveis, mas sim propostas, e proporcionar o espaço para diálogo sobre o tema proposto.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM EM BIBLIOTECAS

Nesta seção, serão abordados os temas estudados tendo como base três conceitos norteadores da pesquisa. São eles: a Gestão do Conhecimento, os produtos e serviços de informação e a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas. Para isso, serão analisados alguns autores que abordam discussões dentro dessa perspectiva.

Com este estudo, procurou-se conhecer de que forma a Gestão do Conhecimento poderá contribuir no desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas. De acordo com Barbosa (2010, p. 2),

as empresas devem evoluir e se reinventar porque são parte do mesmo ambiente turbulento, carregado de informações, contradições e paradoxos que vivemos. Em outras palavras, é importante para as empresas saber como gerar conhecimentos novos e assim ter mais chances de sobreviver em cenários econômicos, sociais e tecnológicos que não cessam de evoluir.

Ainda segundo Barbosa (2010, p. 5), “a interação entre essas duas formas de conhecimento (tácito-explícito) compõe o modelo de

‘espiral do conhecimento’”. O conhecimento explícito é facilmente localizado pelas pessoas através de revistas, livros, manuais, materiais bibliográficos localizados em bibliotecas ou demais locais onde exista informação. Já o conhecimento tácito, de acordo com o autor,

é o conhecimento que existe na cabeça das pessoas, acumulado por meio da experiência que cada uma adquiriu ao longo de sua vida. O conhecimento tácito é subjetivo, sensível ao contexto, por isso difícil de formalizar e comunicar. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, “perspectivas naturalizadas”, intuições, emoções, habilidades (BARBOSA, 2010, p. 5).

Nonaka e Takeuchi, apud Barbosa (2010, p. 5), “propuseram modelos de conversão do conhecimento tácito/explicito onde o conhecimento evolui do indivíduo até tornar-se um conhecimento novo para toda a organização”. Esse modelo de criação de conhecimento é a chave para um pensamento de como levar inovação às empresas, fator decisivo para sua sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos. Para o autor,

a Gestão do Conhecimento consiste em alavancar ativos intangíveis e transformar esses ativos 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, 2010b, p. 2).

A figura 1 demonstra as concepções da empresa comum e da empresa criadora de conhecimento:

Concepções de uma organização	
<i>Concepção comum</i>	<i>Concepção de empresa criadora de conhecimento (modelo Nonaka e Takeuchi)</i>
Empresa é máquina de processar informação: busca adaptações ao ambiente com base nos recursos de que dispõe.	Empresa ao mesmo tempo que busca soluções por meio da interação dinâmica entre seus membros e o ambiente para solucionar problemas. Também cria e define novos problemas e conhecimentos.
Empregados enxergam apenas a parte que lhes cabe. Suas habilidades são mais importantes que seus valores.	Empregados tem noção da importância dele para o todo. Seus valores se assemelham aos valores da empresa.

FIGURA 1 – Concepções de uma organização

FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008, apud Barbosa, 2010b)

Dentro desse processo de criação do conhecimento, existem quatro etapas importantes para a conversão do conhecimento: a socialização, externalização, combinação e a internalização. A figura 2 demonstra o que cada uma representa nesse processo e a figura 3, a relação entre processos e subprocessos:

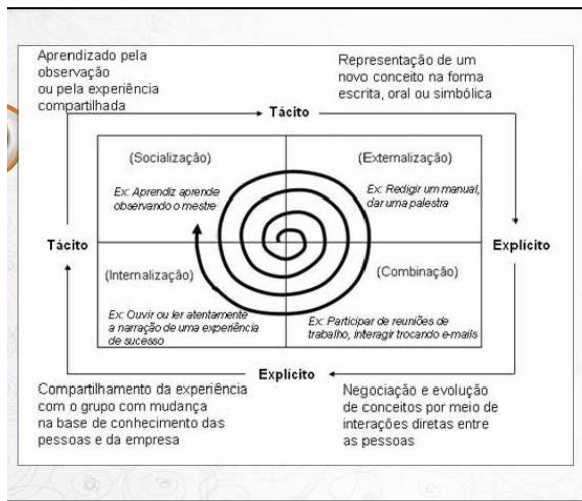


FIGURA 2 – Modelo de criação do conhecimento
 FONTE: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (2008, apud Barbosa, 2010b)

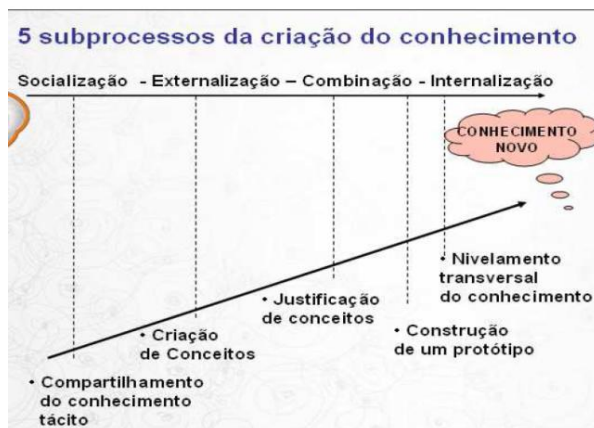


FIGURA 3 – Relação entre processos e subprocessos
 FONTE: Barbosa (2010b)

Para Moraes (2008, p. 14),

Os quatro modos devem também ser integrados como etapas de um processo contínuo e circular, que ocorre no meio de um grupo, coletividade ou comunidade de praticantes na organização e que leva ao desenvolvimento do conhecimento e o da comunidade ocorram de forma interdependente.

As bibliotecas universitárias são vistas como espaços de organização do conhecimento muito utilizados nas instituições de ensino por pesquisadores, educandos e educadores que buscam informações para desenvolver seus trabalhos de forma rápida e precisa, porém as exigências vindas por parte dos usuários fizeram com que bibliotecários e gestores buscassem alternativas para atender as demandas informacionais desses usuários de forma mais rápida e segura, utilizando novas técnicas, tecnologias e suportes para criar serviços que atendessem de forma eficiente às necessidades desses usuários. De acordo com Jantz (2001, apud CASTRO, 2005), “indiscutivelmente a gestão do conhecimento pode trazer significativas mudanças para a estrutura e cultura da biblioteca, assim como alterar e criar novas perspectivas e demandas para administradores e demais membros”.

Para Mathesson (1995), “a área de biblioteca encontra-se atingida por 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 acadêmica e criar assim mais vantagens competitivas para suas instituições, utilizando para isso o conhecimento, sugestões e opiniões de colaboradores e usuários.

O'Dell (2000, apud Miranda, 2010) afirma que “gestão do conhecimento (GC) é uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e fazer com que haja compartilhamento do conhecimento existente na organização”. Conforme afirma Miranda (2010), a GC está relacionada aos aspectos culturais das organizações e, dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES),

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).

O processo de GC dentro das organizações, segundo Bhatt (2001, apud Miranda, 2010), tem uma visão mais profunda envolvendo pessoas, tecnologias e processos que podem ser observados na figura 4, que mostra a importância das pessoas (colaboradores, gestores e usuários) no processo de criação do conhecimento, aliada aos processos de trabalho das empresas e o uso das tecnologias.



FIGURA 4 – Gestão do conhecimento
FONTE: Bhatt (2001, apud Miranda, 2010)

Para Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 5), “as melhores empresas no futuro serão aquelas nas quais todos criam e usam de forma compartilhada o conhecimento, ao invés de mantê-lo entesourado e individualizado. O conhecimento passa a ser um bem da empresa e não de uma pessoa só”, assim o conhecimento poderá ser percebido em três dimensões:

- O conhecimento dos processos internos da organização;
- O conhecimento da clientela e do ambiente externo;
- O conhecimento enquanto subsídio à inovação e ao aprendizado.

Com esse intuito, muitas empresas estão apostando no uso de redes sociais virtuais como forma de conhecer sua clientela, propondo mais qualidade e inovação dos seus serviços. Assim, procurando compreender melhor essa tendência, a temática será apresentada a seguir.

2.1 redes sociais como ferramentas da gestão do conhecimento em bibliotecas

Antes de analisar como as redes sociais virtuais auxiliam na gestão de conhecimento, vejamos o conceito de rede social:

É um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades) conectadas por relacionamentos sociais, motivadas pela amizade,

relações de trabalho ou troca de informação. Constitui-se da representação formal de atores e suas relações. As redes desenvolvem-se a cada contato que mantemos, provocando a construção social do indivíduo e, quando vistas por suas relações, podem identificar coesões e similaridades, em ações coadunadas de indivíduos que agem como um único corpo social (TOMAÉL, 2007, p. 3).

As redes sociais despontam como ferramenta de apoio à gestão do conhecimento, pois

surgiram a partir da necessidade de pessoas com os mesmos interesses de compartilhar conhecimentos e informações sobre suas atividades diárias, dividindo soluções para problemas mais frequentes. O termo nasce no início da década de 1990, sem conexão com a Internet, na época entendiam-se Comunidades de Práticas como “grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse ou dedicação a um tema específico e que aprofundam seu conhecimento e competência a respeito dele através de uma interação contínua” (BARBOSA, 2010a, p. 6).

As ferramentas tecnológicas sociais surgem com o crescimento da Internet e são utilizadas pelas empresas como ferramentas de gestão do conhecimento – os *blogs*, comunidades como Orkut, Facebook, Twitter, entre outras.

Serviços do tipo *blog* podem auxiliar o trabalho do profissional e de equipes de trabalho de muitas formas. Um *post* publicado provoca discussões sobre determinada teoria e cobra a opinião dos colegas, em outro momento hipóteses são publicadas na forma de comentários sob o mesmo *post* anterior, novos *posts* são inseridos em resposta, num ciclo sem fim previsível (BARBOSA, 2010a, p. 8.).

Além disso, essas ferramentas podem ser muito úteis para as empresas que utilizam a GC em busca de desenvolvimento, inovação, agilidade em seus processos e satisfação de colaboradores e clientes.

As grandes empresas, principalmente estrangeiras, têm demonstrado interesse no potencial do Twitter. Segundo pesquisa da revista *Fortune*, 36 das 100 maiores empresas de seu *ranking* já exploram a ferramenta de alguma forma. Empresas de construção vêm aproveitando a popularidade da rede social para divulgar promoções exclusivas que acabam resultando em vendas. Já para empresas como as corretoras de investimentos, que precisam de agilidade no fornecimento de informações aos clientes, ter uma conta

no Twitter representa um enorme diferencial competitivo (PACHECO, 2009, apud BARBOSA, 2010a, p. 10).

As BUs cada vez mais vêm utilizando essas ferramentas no intuito de melhorar sua comunicação interna e externa, principalmente no que diz respeito aos seus usuários. É comum cada vez mais o uso desses meios para fins de avisos, renovação de obras, informações e atendimento. Ainda de acordo com Barbosa,

Caberia, assim, a cada colaborador e a cada organização testar a seu modo o uso de *blogs* e de comunidades virtuais do tipo Orkut, desbravando novos caminhos a fim de desenvolver melhor seu trabalho na Gestão do Conhecimento, respeitadas as condições materiais e organizacionais necessárias (2010a, p. 9).

Na seção 4, ao discutirmos a análise dos dados coletados, será apresentado um gráfico que mostra o uso das redes sociais nas seis bibliotecas pesquisadas, no qual podemos observar quais são as redes sociais virtuais mais utilizadas pelas instituições no relacionamento com os usuários.

3 PRODUTOS E SERVIÇOS DE BIBLIOTECAS

Antes de entrarmos na discussão sobre produtos e serviços, é importante entender o que é uma biblioteca universitária. Segundo Prado (2003, p. 13), “nada mais é que uma universidade em si mesma. As universidades são centros transmissores do saber, através do ensino e dos livros, [...] universidade e biblioteca trabalhando na mais íntima reciprocidade, têm desempenhado a importantíssima função de preservar e disseminar o conhecimento”. Para o autor, a biblioteca “não pode ser um agente neutro, passivo, apenas entregando o livro ao leitor e controlando a sua volta” (id., *ibid.*); o papel das BUs é muito maior e de muita responsabilidade com a informação e conhecimento.

Para Araújo e Oliveira (2005, p. 31),

a biblioteca ou outra unidade de informação, aqui entendida como uma unidade que trata de informação, desde a organização até sua difusão (base de dados, serviço de informação especializada, centro de informação, telecentro, videotecas, mapotecas etc.), pressupõe atividades bem características, por trabalhar a informação. Isso faz com que esse tipo de instituição ou serviço ofereça serviços e produtos particularizados.

Assim, os produtos e serviços oferecidos pelas BUs complementam sua função de transmitir conhecimento e informação e garantem uma estratégia competitiva, fornecendo satisfação aos seus clientes/usuários. Porém, para conhecer melhor os serviços que essas bibliotecas estão oferecendo aos usuários, é interessante primeiramente conhecer e entender o conceito de produtos e serviços, que

não são objetos, mas são prestados envolvendo o desempenho dos prestadores de serviço. Por isso raramente é possível estabelecer especificações de fabricação precisas quanto a uma qualidade uniforme. A maioria dos serviços não pode ser contada, medida, inventariada, testada e verificada antes da venda para garantir a qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2006, p. 97, apud MIRANDA, 2010, p. 68).

Portanto, as bibliotecas precisam estar atentas e utilizar ferramentas como estudo de usuário e pesquisas de opinião para conhecer as necessidades e avaliar a satisfação dos usuários em relação aos produtos e serviços oferecidos.

3.1 serviços de inovação em bibliotecas: diferenciais para atender demandas e atrair usuários

Bibliotecários e gestores de centros de informações perceberam a importância de criar atrativos para aproximar os usuários e contemplá-los com novas tecnologias e serviços que refletem mais as necessidades informacionais.

Neste sentido as Bibliotecas Universitárias (BUs) podem fornecer vantagem competitiva para as universidades. O sucesso das Bibliotecas Universitárias depende da habilidade de utilizar a informação e o conhecimento de sua equipe de colaboradores para melhorar o atendimento das necessidades de uma comunidade acadêmica (MAPONYA, 2004, apud CASTRO, 2005, p. 16).

Portanto, as BUs buscam fazer a gestão através da inovação de produtos e serviços baseadas na gestão do conhecimento, que visa a estudar e implementar novas possibilidades de inovação, e assim, atender as demandas do ambiente educacional com diferencial.

Miranda (2010, p. 66) mostra em sua pesquisa de doutorado a evolução que as bibliotecas e seus serviços sofreram ao longo dos anos, provocando mudanças na gestão da informação e do

conhecimento no que diz respeito aos produtos oferecidos e nas tecnologias utilizadas como suporte, como mostra a Figura 6:

1980	1990	2000	2010
Disquetes	CD-ROM (bases de dados)	Portal da Capes (textos completos)	Portal da Capes (textos completos), portais de periódicos institucionais
Fitas cassete	Periódicos <i>on-line</i>	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, criação de repositórios
Fitas VHS	Informação em rede	Acesso aos diversos bancos de dados	Acesso aos diversos bancos de dados livres
Microcomputadores	Páginas <i>web</i>	Comut <i>on-line</i>	Acesso <i>on-line</i> / serviço <i>on-line</i> residencial
Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede
Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva de livros via <i>web</i>	Redes sociais (<i>e-mail</i> , Orkut, Twitter, blogs, outros)

FIGURA 5 – Mudanças nos produtos e serviços de Biblioteca
 FONTE: Miranda (2010, p. 66)

Conforme o quadro acima, a evolução das tecnologias e das fontes de informação possibilitou a mudança tecnológica e conceitual nos serviços oferecidos pelas bibliotecas para atender de forma mais prática, rápida e eficiente as necessidades dos seus usuários.

Silva, Schons e Rados (2006, p. 7) afirmam:

a identificação das necessidades e expectativas dos usuários é fundamental. Os gestores das bibliotecas universitárias deveriam buscar entender como ocorre o funcionamento do comportamento dos usuários, pois os processos relativos à prestação do serviço podem ser ajustados e alinhados a fim de permitir um conceito satisfatório para o usuário, ou seja, o usuário irá atribuir identificação de “valor” àquele serviço prestado. Torna-se, então, necessário identificar como ocorrem a percepção, expectativa e satisfação por parte do usuário.

Passaremos agora a discutir as possibilidades de serviços criadas pelas bibliotecas pesquisadas para atender as necessidades informacionais, melhorar a qualidade dos serviços prestados e atrair os usuários através das novidades e inovações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS SERVIÇOS DE BIBLIOTECAS

A seguir, serão abordados e analisados os serviços oferecidos pelas bibliotecas pesquisadas que surgiram como inovação em seus centros de informação e principalmente aqueles que foram baseados no conhecimento interno e externo da comunidade

acadêmica. De acordo com Andrade (1998, p. 312), “a biblioteca vem se empenhando em alcançar melhores resultados em sua prestação de serviços, por meio de inovações frequentes, em todos estes anos de sua atuação”. Com base na afirmação do autor, procurou-se fazer a análise dos serviços considerados diferenciados por serem serviços únicos, criados pelas bibliotecas para atender as exigências do mercado competitivo e dos usuários, por meio dos *sites* institucionais de cada centro de informação pesquisado e dos resultados dos questionários respondidos pelos bibliotecários.

Inicialmente, na pesquisa realizada nos *sites* institucionais das bibliotecas investigadas, foi realizado o levantamento de quais delas utilizam as redes sociais como ferramenta para desenvolver suas atividades através da Gestão do Conhecimento. Com base nesse levantamento, o gráfico abaixo demonstra quais ferramentas da Internet são mais utilizadas no relacionamento com os clientes:

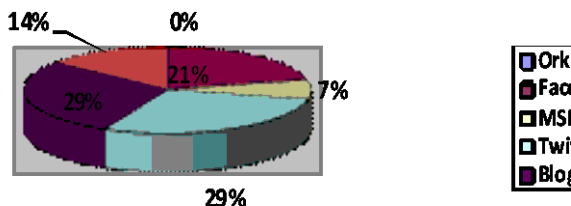


FIGURA 6 – Utilização de redes sociais nas bibliotecas pesquisadas
 FONTE: Elaborado pela autora

O gráfico da figura 7 representa o uso de algumas ferramentas virtuais de gestão do conhecimento. Observa-se que as instituições estão cada vez mais utilizando essas ferramentas para melhorar o relacionamento com seus usuários/clientes e assim conhecer melhor seu perfil, exigências e necessidades.

Das seis bibliotecas pesquisadas, todas utilizam algum tipo de rede social virtual; algumas exploram mais esses recursos que outras, conforme podemos perceber a seguir:

Dessas bibliotecas, observou-se que nenhuma fez menção em seu *site* sobre o uso da ferramenta Orkut, talvez porque essa rede social não apresente muitos espaços para pessoas jurídicas se cadastrarem, o que nos leva a refletir que a ferramenta é cadastrada apenas por pessoas físicas. Nota-se, ainda, que existem comunidades virtuais para as bibliotecas pesquisadas, porém foram criadas por usuários ou apreciadores das bibliotecas e não têm ligação com os gestores das instituições, servem apenas como divulgação do espaço e não dos serviços;

A ferramenta Facebook é utilizada por três bibliotecas, o que mostra o crescimento dessa rede por parte dos internautas;

Apenas um centro de informação utiliza o MSN (Windows Messenger), como comunicação em tempo real;

Quatro bibliotecas utilizam o Twitter como meio de comunicação para informar diariamente sobre novidades, mudanças e avisos aos usuários;

Outras quatro bibliotecas utilizam o *blog* como ferramenta de informação e comunicação com seus usuários;

Duas bibliotecas utilizam diversas outras ferramentas virtuais que não estão entre as mais e conhecidas e acessadas, como Delicious, Digg, Reddit e Furl.

O quadro a seguir apresenta o levantamento dos dados pesquisados e quais as redes sociais utilizadas por cada centro de informação como ferramenta da GC:

Bibliotecas	Biblioteca A	Biblioteca B	Biblioteca C	Biblioteca D	Biblioteca E	Biblioteca F
Redes sociais						
Orkut 0%						
Facebook 21%		X		X	X	
MSN 7%				X		
Twitter 29%	X		X	X	X	
Blog 29%	X	X		X	X	X
Delicious e Digg,		X		X		
Reddit e Furl		X		X		

FIGURA 7 – Levantamento do uso de redes sociais nas Bibliotecas

FONTE: Elaborado pela autora

O levantamento mostra que é cada vez mais comum o uso das redes sociais nos serviços de informação para criar um canal de ligação e comunicação entre bibliotecas e usuários. Ferramentas como *blog* e Twitter são as mais utilizadas, pois são as mais populares entre os usuários, e ainda oferecem diversos recursos para divulgação de informações.

Antes de começar a explorar os serviços pesquisados em cada biblioteca, é importante ressaltar que das seis instituições consultadas, 33% não responderam ao questionário, 17% delas se recusaram a responder ao questionário encaminhado, enquanto 50% encaminharam suas respostas, que serão discutidas a seguir.

4.1 Entrega domiciliar de obras

A Biblioteca A inova ao oferecer o serviço de entrega domiciliar de obras. O serviço é destinado aos alunos de graduação, pós-graduação, professores e colaboradores da Instituição devidamente

cadastrados para uso do serviço. O formulário para solicitação da entrega permite solicitar até três obras de cada vez e tem custo conforme tabela da instituição (BIBLIOTECA A, 2011²). Sobre esse serviço, a bibliotecária de referência informou no questionário:

Relativo à usabilidade do serviço, ainda é pequena por parte dos usuários. Informo que ainda infelizmente não temos dados estatísticos, pois o serviço foi implantado recentemente, ainda não foi contabilizado (BIBLIOTECA A).

O serviço pode ser considerado uma inovação em se tratando de bibliotecas, pois incentiva os alunos a buscar a informação em importantes fontes impressas – livros, periódicos, teses e dissertações que não estão disponíveis na Internet. Antes, sempre que os usuários precisavam de informação, tinham que ir até os centros para pesquisar e muitas vezes a falta de tempo impedia e dificultava o acesso aos meios de pesquisa. A criação desse serviço não veio para substituir o acesso às bibliotecas, mas sim, facilitar o uso das fontes de informação ao usuário mesmo que ele tenha dificuldade de se deslocar até a biblioteca.

A pesquisa no *site* e as respostas recebidas no questionário não permitiram saber de que forma surgiu esse serviço, se foi sugestão dos profissionais da Biblioteca ou dos próprios usuários.

melhorou o relacionamento com os usuários, que se sentem mais satisfeitos em ter mais uma possibilidade de renovação e de negociação de multa, levando em consideração a correria do dia a dia (BIBLIOTECA B).

4.2 Central de atendimento telefônico

Este é um serviço oferecido pela Biblioteca B, que visa a agilizar o atendimento aos usuários, possibilitando que alguns serviços sejam disponibilizados pelo telefone. É mais uma opção para renovações de materiais (mesmo em atraso e com débito), consultas ao acervo e informações gerais, que centraliza todos os atendimentos em um único número de telefone (BIBLIOTECA B, 2011)

Ao criar esse serviço, a Biblioteca inova por aproximar o usuário dos serviços sem que este precise se deslocar até o balcão de atendimento para realizar operações simples como renovar um item. De qualquer lugar onde o usuário esteja, caso não disponha de

² Informação retirada do *site* institucional da biblioteca pesquisada.

Internet no local, mas tenha um telefone, poderá realizar serviços e manter-se informado sobre seus empréstimos e consultas.

4.3 Negociação de multas

Este serviço oferece negociação de multa para os usuários que tiverem, num mesmo período/dia, um valor em multa maior que R\$30,00, conforme política da instituição visível no *site*. O serviço deverá ser solicitado na biblioteca ou por *e-mail*, facilitando e agilizando o atendimento ao usuário. As negociações com o bibliotecário responsável poderão ser feitas com pagamento em boleto bancário ou através de desconto de 50%, e os outros 50% do débito serão pagos com aquisição de livros novos (BIBLIOTECA B, 2011).

Este serviço foi criado para amenizar os conflitos com usuários quando a multa somava um montante alto (BIBLIOTECA B).

Percebe-se pelas palavras do bibliotecário responsável a importância da criação do serviço para melhorar o relacionamento com os usuários, além disso, a biblioteca passa a contar com a aquisição de livros novos para o acervo, um excelente benefício para a biblioteca e para os usuários, que, além do desconto da dívida, ainda poderão usufruir das novidades no acervo, portanto nessa forma de negociação todos saem ganhando.

O serviço em questão foi criado com base no conhecimento tácito dos bibliotecários, que pensaram e adaptaram esse serviço para que atendesse a realidade da biblioteca e fosse ao encontro das necessidades dos usuários.

4.4 Aviso por *e-mail* de devolução, empréstimo em atraso e reserva liberada

O aviso de devolução próxima é enviado a todos os usuários que possuam *e-mail* cadastrado na biblioteca e com algum empréstimo com data de devolução para o dia do envio ou um dia depois, solicitando que seja efetuada a devolução ou renovação.

O aviso de empréstimo em atraso também é enviado para os usuários cadastrados com *e-mail* e que estejam nessa situação.

O aviso de reserva liberada é uma mensagem enviada para o *e-mail* do usuário, informando que o exemplar está disponível para ser retirado.

Os avisos por *e-mail* constituem mais uma facilidade para auxiliar os usuários, pois os contratempos da vida moderna, o acúmulo de informações e compromissos, exigem uma solução

prática para evitar o esquecimento de realizar renovações, pagamento de obras em atraso e retirada de livros que ficaram disponíveis na reserva. O centro de informação inova ao oferecer esse serviço que é bastante utilizado, pois a grande maioria dos universitários utiliza o *e-mail* como ferramenta de comunicação sem custo e sem o consumo de papel.

4.5 Terminais de autodevolução e autoempréstimo

O serviço permite ao próprio usuário registrar os empréstimos e as devoluções de materiais, através de equipamento e *software* interativo com orientação passo a passo.

Esse serviço, novo em bibliotecas, surge como apoio aos bibliotecários, facilitando o atendimento, agilizando os processos e tornando o aluno mais independente. É cada vez mais comum o uso das ferramentas de informática, *softwares* e sistemas de automação para melhorar a qualidade dos produtos e serviços de informação.

Devido a não haver respostas do questionário por parte da Biblioteca C, não foi possível saber como é a aceitação desse serviço por parte dos usuários, se é bem utilizado ou não.

4.6 Converse em tempo real com o setor de aquisições

O usuário poderá conversar sobre sugestões de compras, aquisições de bibliografias dos cursos, andamento de pedidos, diretamente com os responsáveis, por meio da ferramenta virtual MSN, cujo endereço está disponível no *site* da biblioteca.

O serviço oferece diferencial ao possibilitar que o usuário tenha acesso ao setor de aquisições, o que não costuma ser comum em bibliotecas. Além disso, poderá fazê-lo em tempo real, *online*. É muito importante que o usuário possa opinar, sugerir e solicitar obras para compor o acervo, para que o centro de informação possa atender suas necessidades informacionais.

4.7 Atendimento *online* (*chat*)

Consiste na orientação ao usuário, onde o mesmo poderá conversar em tempo real através de ferramenta conhecida como *chat*. O serviço está disponível através da página da Biblioteca das 8h30min às 22h. Caso o bibliotecário não esteja *online*, o *site* recomenda tentar mais tarde ou envie uma mensagem que em breve haverá retorno.

Esse é um excelente serviço de inovação, pois propicia ao usuário estar mais próximo do centro de informação, tirar suas dúvidas através de um atendimento rápido e prático desde que tenha acesso a Internet. Através da pesquisa, não foram identificados quais tipos de serviços podem ser realizados através do *chat*, como por exemplo, renovação e consulta ao acervo.

4.8 Empréstimo de sacolas para transporte de materiais

Com base nas reclamações e solicitações dos usuários, percebemos a necessidade de adotar uma medida para sanar o problema. A sugestão de criação das sacolas veio por parte de uma colaboradora da Biblioteca e foi adaptada pelo bibliotecário responsável (BIBLIOTECA E).

Embora não seja comum nas bibliotecas, esse tipo de serviço demonstra o uso da gestão do conhecimento interno na criação de novas formas de agradar o cliente. Mostra que a Biblioteca E está atenta às críticas e sugestões dos usuários e que utiliza o conhecimento dos seus colaboradores para inovar; além disso, contribui para a manutenção e controle do acervo, evita constrangimentos entre alunos e colaboradores no que diz respeito à segurança do acervo e ainda ajuda a diminuir os danos e desgastes ao material bibliográfico.

Nossa biblioteca não tem nenhum serviço diferenciado para atrair usuários. Temos é o compromisso com a informação e com a prestação de serviços com qualidade, especializados [...] (BIBLIOTECA F).

Ao finalizar, é importante ressaltar que a pesquisa é apenas uma amostragem do que está sendo criado pelas bibliotecas universitárias para atender as necessidades e atrair seus usuários. Não é pretensão deste trabalho julgar as experiências e muito menos as instituições, e sim, apenas apresentar as inovações por elas criadas.

5 CONCLUSÃO

Ao término da pesquisa, podemos perceber a importância da Gestão do Conhecimento para aprimorar e implementar serviços bons, de qualidade e diferenciais nas bibliotecas, sejam elas públicas ou privadas, mas com um único interesse em comum, atender as necessidades e manter satisfeitos seus clientes/usuários,

como podemos perceber na fala dos autores a seguir:

são grandes os desafios enfrentados atualmente pelas bibliotecas universitárias e seus gestores, tanto em relação a seus clientes quanto em relação à apropriação da tecnologia. Certamente a gestão do conhecimento é um fator diferencial para o sucesso da biblioteca e os bibliotecários devem estar atentos às demandas daí advindas (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p. 12).

Por meio da pesquisa bibliográfica, constatou-se que várias instituições criaram serviços únicos para atender as necessidades dos seus usuários, colocando-se à frente em termos de competitividade e inovação, porque muitos desses serviços foram criados baseados na gestão do conhecimento interno (colaboradores) e externo (usuários).

A prática da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias vem sendo utilizada como apoio. Algumas instituições fazem uso instintivamente, sem ter conhecimento de que estão utilizando uma importante ferramenta que é o conhecimento tácito, advindo das sugestões de colaboradores, gestores e usuários. Também foi possível identificar através da pesquisa bibliográfica que há a preocupação na discussão a respeito da gestão de conhecimento em bibliotecas universitárias, o que mostra a importância da pesquisa realizada para contribuir ainda mais com o estudo e desenvolvimento do tema proposto.

A pesquisa de campo por amostragem demonstra que existem iniciativas e práticas que buscam gerenciar o conhecimento dentro das organizações pesquisadas e que as bibliotecas estão sendo pensadas como empresas fornecedoras de produtos e serviços, preocupadas com os resultados e com o aprimoramento dos serviços prestados, de forma que os usuários escolham suas instituições de ensino também pelo diferencial oferecido pelas bibliotecas.

Levando-se em conta as restrições da pesquisa, podemos chegar às seguintes conclusões:

– Os centros de informação estão cada vez mais preocupados em criar formas de atender as necessidades informacionais por meio de serviços de qualidade;

– As instituições estão se preocupando em ouvir as sugestões de seus usuários, por meio das ferramentas da GC, como as redes sociais virtuais, e também dos colaboradores, aproveitando o conhecimento adquirido ao longo de suas experiências, o chamado

conhecimento tácito;

– Grande parte das bibliotecas pesquisadas estão atentas às mudanças e novidades no mercado de inovações, sejam elas tecnológicas ou de serviços;

– Existem, ainda, instituições que não estão preparadas para ouvir colaboradores e usuários e não apostam na criação de serviços de inovação como diferencial para atrair a atenção dos clientes. Por isso, é importante refletir sobre os motivos pelos quais muitas instituições públicas têm dificuldade em desenvolver propostas de inovação para melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Este estudo não evidencia que a falta de ações de inovação nessas instituições seja ocasionada pelo tipo de cultura organizacional que não permite mudanças e novos desafios, ou pelo tipo de gestão que não se preocupa em diversificar e criar novas alternativas de trabalho e serviços, ou talvez ainda pelo próprio sucateamento que a rede pública vem sofrendo com a falta de investimento nas instituições e nos profissionais que nelas atuam.

Como funcionária pública federal, diariamente acompanho as dificuldades para desenvolver serviços básicos de biblioteca, como empréstimos e devoluções. A burocracia, a falta de preparo dos profissionais dificultam muito os processos e os tornam mais complexos até mesmo para a compra de um livro. Por isso, são grandes as dificuldades para criar e inovar os serviços oferecidos, na maioria das vezes só vontade não é suficiente para pôr em prática novos serviços, é preciso que a instituição esteja aberta às mudanças tanto no ponto de vista profissional, como financeiro e organizacional, e que a gestão maior das instituições compreenda a importância de apoiar os bibliotecários nesse processo.

Segundo Maura (2004, apud Castro, 2005, p. 48), para que a GC aconteça de maneira eficiente nos centros de informação,

os profissionais do conhecimento devem possuir 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.

Portanto, para que a gestão do conhecimento tenha sucesso nas bibliotecas, não basta apenas vontade por parte de gestores e

bibliotecários, pois percebemos na fala dos autores pesquisados que existe a necessidade de um conjunto de características, não só de personalidade, mas de atitudes profissionais que fazem com que determinadas experiências apresentem mais sucesso do que outras, e assim acontece também nos serviços de bibliotecas. Quanto mais as empresas apostam no conhecimento dos profissionais e lhes permitem criar, compartilhar, desenvolver os processos, maior é a chance de inovarem, fazendo com que os clientes sejam beneficiados com essas novidades. Cada vez mais,

as empresas preferirão pessoas capazes de utilizar e compartilhar o conhecimento, interessadas em ensinar o que sabem, inteligentes, obstinadas na aquisição contínua de conhecimentos e talentos cujo aprendizado seja um importante elemento na razão de existir (FIGUEIREDO, 2005, p. 162).

Por fim, em virtude dos resultados obtidos, constatamos que o estudo ainda tem um longo caminho a percorrer; é necessário procurar conhecer outras realidades de pesquisa, aprofundar mais o uso da gestão do conhecimento nos processos, verificar como as empresas estão tratando do conhecimento entre colaboradores, incentivar o uso desse conhecimento e também utilizar um instrumento de diagnóstico para verificar de forma mais precisa o uso da GC nas bibliotecas universitárias. Porém, deixaremos essas sugestões para pesquisas futuras ou possível aprofundamento deste estudo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Teresinha Dias de et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 27, n. 3, p. 311-318, set.-dez. 1998.

ARAÚJO, E. A.; OLIVEIRA, M. A produção de conhecimentos e a origem das bibliotecas. In: OLIVEIRA, M. (coord.). *Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação*. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BARBOSA, Ronaldo; LEIFERT, Silvio. *Fatores favoráveis e desfavoráveis à gestão do conhecimento*. Campinas: LFG, 2010. Texto elaborado para o material da 3ª aula da Disciplina Gestão do Conhecimento ministrada no Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu TeleVirtual* MBA em Gestão Educacional – Anhanguera – Uniderp/Rede LFG.

BARBOSA, Ronaldo. *Ferramentas para gestão do conhecimento*. Campinas: LFG, 2010a. 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.

_____. *Modelo japonês de gestão do conhecimento*. Campinas: LFG, 2010b. Texto elaborado para o material da 2ª aula da Disciplina Gestão do Conhecimento,

ministrada no Curso de Pós-Graduação TeleVirtual MBA em Gestão de Educação – Anhanguera – Uniderp/Rede LFG.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada; KANISKI, Ana Lúcia. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 3, dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-1965200000300004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 jul. 2011.

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.

DUDZIAK, E. A.; VILLELA, M. C.; GABRIEL, M. A. *Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias*. São Paulo: USP, 2002. disponível em: <www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/91.a.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2011.

FIGUEIREDO, S. P. *Gestão do conhecimento*: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa, descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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.

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.

PRADO, Heloisa de Almeida. *Organização e administração de bibliotecas*. 2. ed. São Paulo: T. A Queiroz, 2003.

ROSTIROLLA, G. *Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias*: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 175f. Florianópolis, 2006. Dissertação [Mestrado em Ciência da Informação] – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Elaine Cristina. *Plano de implementação, sistemas de avaliação de desempenho do planejamento estratégico*. Campinas: LFG, 2010. Material da 4ª Aula da Disciplina “Gestão Estratégica, Liderança e Inovação em escolas”, ministrada no Curso de Pós Graduação *Lato Sensu* TeleVirtual MBA em Gestão Educacional – Anhanguera – Uniderp/Rede LFG.

SILVA, F. C. C.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. *Informação&Informação*, Londrina, v. 11, n. 2, jul./dez. 2006. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1691>> Acesso em: 12 jul. 2011.

TOMAÉL, M. I. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. *Informação&Informação*, Londrina, v. 12, n. esp, 2007. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1782/1519>>. Acesso em: 17 jul. 2011.

Recebido em: mar/2012

Publicado em: jul/2012