

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

Paloma Marques

**GESTÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DE INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E RECURSOS HUMANOS**

PORTO ALEGRE  
2018

Paloma Marques

**GESTÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DE INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Mielniczuk de Moura

Co-orientadora: Fernanda Bochi dos Santos

PORTO ALEGRE  
2018

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

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Jane Fraga Tutikian

## **FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Karla Maria Müller

Vice Diretora: Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ilza Maria Tourinho Girardi

## **DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jeniffer Alves Cuty

Chefe Substituta: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Lourdes da Silva Moro

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

Coordenadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rita do Carmo Ferreira Laipelt

Coordenador Substituto: Prof. Dr. Rene Faustino Gabriel Júnior

### CIP - Catalogação na Publicação

Marques, Paloma  
Gestão em bibliotecas universitárias: gestão de  
informação, conhecimento e recursos humanos / Paloma  
Marques. -- 2018.  
100 f.  
Orientadora: Ana Maria Mielniczuk de Moura.  
  
Coorientadora: Fernanda Bochi dos Santos.  
  
Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de  
Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2018.  
  
1. Bibliotecas universitárias. 2. Gestão da  
informação. 3. Gestão do conhecimento. 4. Gestão de  
recursos humanos. 5. Biblioteconomia. I. Moura, Ana  
Maria Mielniczuk de, orient. II. Santos, Fernanda  
Bochi dos, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Departamento de Ciência da Informação

Rua Ramiro Barcelos, 2705 – Bairro Santana

CEP: 90035-007

Porto Alegre RS

Tel.: (51) 3308 5067

E-mail: fabico@ufrgs.br

Paloma Marques

**GESTÃO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:  
GESTÃO DE INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Mielniczuk de Moura

Co-orientadora: Fernanda Bochi dos Santos

Aprovada em: Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

—  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Moura Mielniczuk de Moura - Orientadora  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

—  
Prof. Dr. Rene Faustino Gabriel Júnior - Examinador  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

—  
Bel. Michele Padilha Dall’Agnoll de Oliveira (CRB 10/2235) - Examinadora  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

*Para meus pais, que estiveram comigo  
em cada linha deste trabalho  
e em cada momento da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à Deus, por tudo de bom que tenho recebido, pela chance de realizar minha graduação na UFRGS, pelas pessoas incríveis que conheci nesta jornada, por ter conseguido realizar este trabalho e por ter os melhores e mais incríveis pais do mundo. Independente do que acredito, sei que esta força superior esteve comigo em cada momento, obrigada por tudo.

Agradeço com todo meu coração aos meus pais, Márcia e Paulo, que me apoiam, ajudam e iluminam meu caminho desde sempre. Obrigada pelo amor incondicional, por me aguentarem quando estava difícil, por sempre estarem comigo quando eu preciso, oferecendo palavras sábias ou um abraço de urso. Sem vocês nada disso seria possível, não estaria onde estou, nem seria quem sou. Todo meu amor para vocês.

Agradeço todo o amor e companheirismo das minhas três filhas caninas, Fanny, Kita e Dobby, que estiveram sempre ao meu lado, fosse me dando carinho ou mordendo minhas folhas. Não consigo imaginar uma vida sem vocês, obrigada por tudo.

Agradeço às minhas amigas e companheiras que conheci na Biblioteconomia, Gabrielle Senna Viegas e Ana Paula Goularte Cardoso. Obrigada por todos os dias estarem presentes, tanto na faculdade, quanto fora dela. Agradeço também à Thayná Martinez, Bianka Maduell e Nathalia Oliveira, vocês todas são como uma segunda família e me ensinaram o que é uma mulher forte e empoderada, cada uma do seu jeito.

Um agradecimento especial à Caio Balbinot, meu professor de História do Ensino Médio, que abriu meus olhos para o mundo, sendo o melhor professor que já tive a oportunidade de conhecer. Foi, também, a primeira pessoa a dizer que eu tinha tudo a ver com a Biblioteconomia, obrigada!

Agradeço a Michele de Oliveira, parte da banca examinadora deste trabalho, que me ajudou durante meu estágio curricular obrigatório, compartilhando conhecimentos da vida e da profissão, obrigada por tudo!

Aos professores que fizeram parte da minha graduação, em especial, Rodrigo Caxias, Jackson Medeiros, Denise Xavier, Marlise Giovanaz, Ketlen Stueber, Rene Faustino, cada um de vocês me ensinou coisas que vou levar para a vida, tanto pessoal, quanto profissional, muito obrigada.

Por último, mas não menos importante, às minhas orientadoras, Ana e Fernanda, obrigada por tudo ao longo deste ano. Vocês são pessoas incríveis, atenciosas e merecem todas as coisas boas do mundo.

Se me esqueci de alguém, peço desculpas, mas saiba que meu coração é grato por ter você em minha vida.

*“Às estrelas que ouvem –  
e aos sonhos que são atendidos.”  
(Sarah J. Maas)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como temática bibliotecas universitárias, com foco em gestão de informação, conhecimento e recursos humanos. O objetivo geral é investigar, a partir da literatura da área, como ocorrem estas gestões em bibliotecas universitárias no Brasil. A pesquisa é de caráter exploratório, natureza básica e de abordagem qualitativa, baseada em análise textual. Apresenta autores que tratam dos assuntos propostos, visando responder o problema de pesquisa e os objetivos, além dos temas relacionados a estes como universidades, competências profissionais e informacionais do bibliotecário em bibliotecas universitárias. Foram construídos quadros-síntese visando facilitar a leitura do conteúdo, colocando de maneira mais visual e resumida. Através do seu desenvolvimento, ficou visível a necessidade de estudar mais a área, principalmente de maneira mais específica, visto que algumas ainda são muito genéricas. Também, fica claro que a GC foi muito analisada e trabalhada logo que “surgiu” no Brasil, mas que de uns anos para cá caiu consideravelmente a quantidade de publicações sobre. Faz-se necessários outros estudos que possam investigar os motivos para este decréscimo nas pesquisas e publicações nesta área. Conclui-se que o bibliotecário em biblioteca universitária trabalhando em GC, precisa ser um profissional multitarefas, que tenha suas habilidades, competências e conhecimentos desenvolvidos de forma que possibilite gerenciar a biblioteca como um todo (física e/ou digital). Observou-se que ainda não existe autores que tratem da GRH especificamente para ambientes de informação.

**Palavras-chave:** Biblioteca universitária. Gestão do conhecimento. Gestão de informação. Gestão de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The present study focuses on university libraries, emphasizing information management, knowledge, and human resources. The general objective is to investigate, through the literature of the area, how these managements occur in Brazilian university libraries. It is an exploratory research of basic nature and qualitative approach, based in textual analysis. It presents authors that address the proposed subjects, aiming to answer the problem of the study and its objectives, besides the topics related to these, such as universities, professional and informational skills of the university librarian. We made summary tables aiming to facilitate the reading of content by laying it in a more visual and concise way. Through its development it became evident the need to further explore the area, especially in a more specific way, since some are still very generic. Furthermore, it is clear that the knowledge management was worked and analyzed as soon as it “emerged” in Brazil, and for a few years now the amount of publications about it decreased considerably. Other studies are necessary to investigate the motives of the decrease of research and publications in this area. In conclusion, the university librarian working in knowledge management needs to be a multitask professional with abilities, expertise, and knowledge developed in a way which allows him/her to manage the library as whole (physically and/or digitally). We observed that are still no authors broaching Human Resources Management specifically for information environments.

**Keywords:** University libraries. Information management. Knowledge management. Human resources management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características dos modelos de GI	40
Quadro 2 – Visão de diversos autores sobre GC	45
Quadro 3 – Chiavenato e Ivancevich	56
Quadro 4 – Pessoas como recursos e como parceiros	60
Quadro 5 – Objetivos individuais	66
Quadro 6 – Cenário internacional das competências profissionais	71
Quadro 7 – Cenário nacional das competências profissionais	73
Quadro 8 – Objetivos da competência em informação	78
Figura 1 – Gestão de pessoas	67
Figura 2 – Competências profissionais do bibliotecário	75
Figura 3 – Práticas de competência informacional em bibliotecas universitárias	82

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABEBD	Associação Brasileira de Ensino de Biblioteconomia e Documentação
ABECIN	Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação
BENANCIB	Base de dados dos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação - ENANCIBs
BRAPCI	Base de dados de Periódicos em Ciência da Informação
BU	biblioteca universitária
CI	ciências da informação
GC	gestão de conhecimento
GI	gestão da informação
GP	gestão de pessoas
GRH	gestão de recursos humanos
IES	instituições de ensino superior
MEC	ministério da educação e cultura
RH	recursos humanos
SGBU	sistema de gestão de bibliotecas universitárias
SRI	serviço de referência e informação
TIC	tecnologia de informação e comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
<b>1.1 Identificação do problema</b>	17
<b>1.2 Objetivos</b>	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
<b>1.3 Justificativa</b>	17
<b>2 METODOLOGIA</b>	20
<b>3.1 Natureza</b>	20
<b>3.2 Abordagem</b>	20
<b>3.3 Objetivo</b>	20
<b>3.4 Procedimento de coleta de dados</b>	26
<b>3.5 Procedimento de análise de dados</b>	27
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	30
<b>3.1 Universidade</b>	30
<b>3.2 Bibliotecas universitárias</b>	34
<b>3.3 Gestão de informação e conhecimento em bibliotecas universitárias</b>	37
3.3.1 Gestão de informação em bibliotecas universitárias	38
3.3.2 Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	44
<b>3.4 Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias</b>	55
3.4.1 Objetivos da gestão de pessoas	65
3.4.2 Competências	68
3.4.2.1 <i>Competências profissionais do bibliotecário (no âmbito da GC)</i>	70
3.4.2.2 <i>Competências informacionais (no âmbito da GC)</i>	77
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	84
<b>REFERÊNCIAS</b>	87

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo a informação era restrita apenas a um determinado grupo de pessoas, pertencentes ao clero ou a nobreza. Quando começou a ser permitido seu acesso, ainda assim poucas pessoas puderam obter este recurso, visto que o valor dos livros – que continham informações - era muito alto, conforme Burke (2003). Devido a isso é preciso valorizar o longo caminho percorrido pela humanidade até que fosse possível chegar a “Sociedade da Informação”, onde a mesma está disponível para a grande maioria em bibliotecas, Internet, livrarias e outros meios de comunicação.

A grande quantidade de informação disponível que existe atualmente é um benefício social, pois auxilia os pesquisadores a terem uma base teórica bastante completa, que pode instigar novas investigações acerca de assuntos multidisciplinares. O profissional bibliotecário por sua vez, acaba se tornando agente social da informação, por auxiliar na produção, disseminação e preservação da informação.

O perfil do bibliotecário deve ser constantemente remodelado, fazendo com que cada vez tenha mais funções relacionadas ao gerenciamento da informação e do conhecimento. Devido a isso, fica claro que é necessário analisar com mais atenção o currículo de atividades nos quais o bibliotecário deve ser especialista. Nesta pesquisa, o foco será a função de gestor em duas áreas: recursos humanos, informação e conhecimento. Ainda, o direcionamento será o bibliotecário que atua em biblioteca universitária. Bibliotecas universitárias são ambientes educacionais com o intuito de auxiliar seus usuários a criar, interpretar e aprender, Hubner e Kuhn (2017, p. 53) as definem como “espaços de aprendizagem”.

Conforme Burke (2003) as bibliotecas universitárias surgiram na Idade Média, junto com as universidades, com o intuito de “guardar e preservar o conhecimento”. Este vinha dos mestres que tinham suas ideias, opiniões e aulas registrados em documentos, os livros. Estes ficavam em segurança, guardados em grandes acervos que eram organizados de acordo com as matérias que eram lecionadas nas salas de aula.

A gestão permite que a instituição alcance aquilo que é objetivado. Além disso, permite que haja um planejamento que auxilia a atingir as metas definidas

pela biblioteca. É um serviço que beneficia as pessoas que trabalham naquele ambiente e os usuários que o utilizam. Devido a isso, pode ser considerada uma das funções mais importantes do bibliotecário.

Entretanto, segundo pesquisa realizada por Marques Júnior e Albino (2015), diversas bibliotecas não possuem uma política formal de gestão de pessoas. Os autores defendem que a Gestão de Informação e Conhecimento depende de uma Gestão de Recursos Humanos de qualidade. Este tipo de gestão se faz necessária visando a satisfação dos funcionários para um trabalho melhor, para resultados superiores, sempre pensando no usuário, na produção científica e nos benefícios que isto traz à sociedade.

Segundo Silva (2011), a biblioteca universitária (BU) tem sua responsabilidade social realizada ao oferecer “melhoria contínua”, sempre se aperfeiçoando e melhorando seus produtos e serviços. Todas estas atividades estão relacionadas à Gestão da Informação. Esta gestão empenha-se a suprir as necessidades informacionais dos usuários de uma determinada instituição, neste caso as BUs. Silva e Araújo (2013) acreditam que nenhuma biblioteca deva ficar sem ter uma política de GI, pois esta é vista como um avanço tecnológico e informacional. Auxiliando desta forma a produção científica, pesquisa e educação na universidade.

Hommerding (2001), citado por Silva (2013, p. 2), traz uma definição de GI que auxilia o entendimento de que a esta é também subsídio da Gestão do Conhecimento (GC).

A GC pode ser entendida como o conjunto integrado de ações que visam a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização, inclusive nas pessoas mediante suas experiências, habilidades, relações pessoais e, fundamentalmente, de suas vivências (HOMMERDING, 2001)

Além disto, a GC se preocupa em orientar e auxiliar seus funcionários de modo que estes estejam empenhados em construir um ambiente auxiliar e motivador do uso da informação e produção de conhecimento, conforme Dalkir (2005), apud Bem e Coelho (2013). Através disto, é possível perceber a relação da GI com a GC e também a importância das pessoas neste processo, levando a outro fator que merece atenção na construção desta pesquisa: a Gestão de Recursos Humanos, ou de Pessoas. É uma preocupação e dedicação da GC [gerenciamento de recursos

humanos], pois é um de seus três focos, sendo os outros dois promover a inovação do conhecimento e a tecnologia da informação, segundo Shanhong (2000), apud Castro (2006).

Seu principal objetivo é estar atento às pessoas que compõem a equipe, sempre se preocupando com suas necessidades, habilidades e competências. Conhecendo uma pessoa, é mais fácil saber qual setor ou função será o ideal para desenvolver suas características pessoais. Segundo Lira, Vale e Barbalho (2014), “[...] as pessoas representam o sistema social da instituição”, e isto deve ser valorizado para que a pessoa esteja realizada em seu ambiente de trabalho, sendo criativa e produzindo conhecimento.

O bibliotecário que trabalha em universidades tem função educativa também; a partir do momento que auxilia os usuários a lidar com a grande quantidade de informação que este recebe. Além de oferecer diversos recursos, inclusive tecnológicos, para que o aluno tenha mais opções de responder às suas demandas informacionais.

A pesquisa focou no problema “Como a gestão de informação e conhecimento ocorre em bibliotecas universitárias no Brasil, a partir da literatura da área?”, para responder esta questão foi construído um referencial teórico que abordou os temas relacionados. Esta pesquisa é de caráter qualitativo, pois não houveram dados para analisar e produzir estatísticas. Foram utilizados os mais diversos tipos de referências disponíveis à pesquisadora, a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Através da pesquisa realizada foi possível concluir que houve uma diminuição de publicações sobre o tema Gestão do Conhecimento, além de haver grande quantidade de documentos que apenas citam autores anteriores, sem novas ideias. Na área de Gestão de recursos humanos ainda não há materiais aplicados à área da Biblioteconomia e Ciências da Informação, sendo utilizados documentos da área da Administração. A aplicação da Gestão da informação, conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias ainda ocorre de maneira informal.

## **1.1 Identificação do problema**

Como a gestão de informação, conhecimento e recursos humanos ocorre em bibliotecas universitárias no Brasil, a partir da literatura da área?

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos que nortearão este projeto serão discriminados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Investigar, a partir da literatura da área, como ocorre a gestão de informação, conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias no Brasil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Elucidar os conceitos de Gestão da Informação, do Conhecimento e Recursos Humanos no âmbito da biblioteca universitária;
- b) Analisar a aplicação da gestão da Informação, do Conhecimento e Recursos Humanos em bibliotecas universitárias;
- c) Investigar quais competências profissionais e informacionais são necessárias ao bibliotecário para o planejamento e aplicação da Gestão da Informação, do Conhecimento e Recursos Humanos nas bibliotecas universitárias.

## **1.3 Justificativa**

A proposta desta pesquisa é, além de tudo, interessante como uma parte da formação da pesquisadora, visto que a construção do referencial teórico depende de uma revisão de conhecimentos obtidos durante a graduação em Biblioteconomia.

Isto é, através do tema escolhido, serão analisadas as atividades que estão relacionadas à este fazer, sendo estas ações bibliotecárias.

Como inspiração para a pesquisadora, o tema deste trabalho são assuntos de grande interesse pessoal e profissional, visto que um estudo sobre Gestão em ambientes de informação pode ser de grande proveito na carreira futura. Em especial, o foco da pesquisa são duas áreas importantes tanto na formação, quanto na profissão de Biblioteconomia, a Gestão da Informação e do Conhecimento, pois trazem reflexões indispensáveis para a atuação dos bibliotecários. Desde pensar cada atividade, valorizar a produção de sua equipe e, principalmente, estar sempre pensando em melhorar produtos e serviços para seus usuários.

A GI e GC são também significativas para a sociedade, visto que atualmente estamos em uma época de explosão informacional, chamada de “Sociedade da Informação”. O acesso a estas deve ser mediado por pessoas capacitadas, profissionais da informação, bibliotecários. Desta forma as bibliotecas, com auxílio da GI e GC poderão cumprir de maneira organizada e planejada sua função social: disseminar informação e conhecimento para o maior número de pessoas possíveis, de maneira acessível.

Para a universidade que dispõe de biblioteca universitária, a gestão desta sendo bem estruturada trará benefícios para si e para seus alunos e colaboradores. Desta maneira, também, a BU terá uma forma de auxiliar o desenvolvimento institucional e determinar quais suas funções e necessidades dentro da instituição. Ainda, a universidade terá a possibilidade de acompanhar o crescimento da BU, de maneira que a GI e GC se tornam fundamentais. Há a possibilidade de desenvolver novos serviços e de oferecer ampliação de vagas para a biblioteca.

A importância desta pesquisa pode ser analisada quanto a quantidade de assuntos que se entrelaçam a GI e GC, como as competências profissionais e informacionais que a equipe da BU precisa ter. Traz, com isso, o debate sobre a Gestão de Recursos Humanos, parte indispensável em uma biblioteca.

As bibliotecas universitárias são ambientes que oferecem diversas oportunidades de aplicação de inovações e melhorias, para os usuários e para a equipe. Desde educação de usuários até disseminação de produção científica. O foco da universidade, além de educar seus alunos em suas respectivas áreas, é incentivar seus alunos a produzir, e a BU deve estar sempre disponível para auxiliar. A função social deste tipo de instituição, tanto universidade quanto BU, deve ser

valorizado, pois é um lugar de pensar, educar e produzir, visando sempre objetivos que sejam relevantes à sociedade.

Com a grande quantidade de informação disponível e de fácil acesso, o perfil profissional do bibliotecário está sendo a cada momento remodelado, para que este esteja sempre atento àquilo que é vital à humanidade. Com isso, vemos o bibliotecário gestor, que precisa observar desde os pequenos detalhes até os que envolvem toda a instituição.

Entretanto a gestão de ambientes de informação é uma atividade ainda em desenvolvimento nas Ciências da Informação e Biblioteconomia. Os primeiros estudos mais específicos começaram a ser publicados a partir do final dos anos 90 e início de 2000, conforme Castro e Costa (2014). Antes disto, ainda eram utilizados métodos de gestão mais amplos, da área da Administração, que podiam ser aplicados à qualquer ambiente ou instituição.

Analisando estes fatos, é percebida uma necessidade de ampliar os estudos sobre gestão em bibliotecas universitárias, com foco naquilo que é vital para as bibliotecas: informação, conhecimento e pessoas. Com base nisso, esta pesquisa pretendeu analisar como a gestão de informação, conhecimento e recursos humanos ocorre em bibliotecas universitárias no Brasil, utilizando a literatura da área como base teórica.

## **2 METODOLOGIA**

A seguir serão descritos os métodos que nortearam o desenvolvimento dessa pesquisa, no decorrer do semestre de 2018/02.

### **3.1 Natureza**

A natureza desta pesquisa é básica, pois foi realizada com o objetivo de estudar conhecimentos e informações já existentes para construir novos.

### **3.2 Abordagem**

A abordagem que foi adotada nesta pesquisa é a qualitativa. Segundo Gibbs (2009, p. 13) esta é uma abordagem “baseada em análise textual, de modo que qualquer tipo de material na pesquisa qualitativa tem que ser preparado como texto”, ou seja, em forma de redação.

Foi construída e desenvolvida através da proposta de um problema, visando pesquisa e resultados qualitativos. Este problema está focado em, através da leitura de bibliografia diversa, entender a relação entre três gestões em ambiente específico. A análise foi feita através de leitura e análise de dados coletados, depois de extensa pesquisa em livros, artigos e produções acadêmicas da área de interesse.

### **3.3 Objetivo**

Esta pesquisa é de caráter exploratório, pois foi baseada em levantamento bibliográfico. A metodologia escolhida para o estudo foi a de pesquisa bibliográfica, utilizando diversos tipos de fontes disponíveis à pesquisadora. Conforme Lakatos e Marconi (2003) “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais

trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.”

Esta característica foi determinante, pois para este tipo de estudo existe grande quantidade de materiais disponíveis sobre os assuntos escolhidos, mas nenhum relaciona-os. Devido a isso, é interessante utilizar o conhecimento que já existe para criar novos, de outro ponto de vista. Através da pesquisa, foi possível construir um referencial teórico com diversas visões e bastante aprofundado.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 44) “A pesquisa bibliográfica compreende oito fases distintas”, que foram norteadoras para a construção do referencial, conforme será descrito a seguir.

a) Escolha do tema: No primeiro semestre do ano de 2018, ao realizar a disciplina de Pesquisa em Ciências da Informação, a construção do projeto de pesquisa, que seria a base para a construção do trabalho de conclusão de curso, foi feita por partes. Com isso, a autora teve a oportunidade de pesquisar diversos assuntos em bases de dados e em outras disciplinas já concluídas até decidir qual o tema que seria tratado. A autora preferiu temáticas que envolvessem bibliotecas universitárias, chegando a Gestão do conhecimento.

Entretanto, esta é uma área de estudos que está intrinsecamente ligada com outras, mas, diretamente, com a gestão da informação e gestão de recursos humanos, conforme é possível ver a seguir. É importante ressaltar que ficou decidido que o termo a ser utilizado seria recursos humanos (ao invés de gestão de pessoas) por ainda ser uma área nova e que faz parte da primeira. Na Administração, por exemplo, ainda é utilizado recursos humanos e não a segunda, sendo esta apenas uma área de estudos e não abrange tudo, como será mostrado neste trabalho.

É importante salientar que Valentim (2007) mencionou que a gestão da informação e a gestão do conhecimento são modelos de gestão complementares, pois, enquanto a gestão da informação atua diretamente sobre os fluxos formais de informação, isto é, o que está explicitado, a gestão do conhecimento atua diretamente sobre os fluxos informais, ou seja, o que não está devidamente explicitado. (BELLUZZO; SILVA, 2017, p. 11)

Desta forma, ficou decidido que seria tratada também a gestão da informação, que subsidia a gestão do conhecimento, pois, como será tratado no referencial teórico, trabalham juntas. Além disto, alguns autores afirmam que ainda há outra área fundamental para o funcionamento da gestão do conhecimento, baseado em

que a realiza: as pessoas. Com isto, surgiu a necessidade de também trabalhar a gestão de recursos humanos, que são os responsáveis por transformar informação em conhecimento.

Para Castro (2005), como as pessoas são fundamentais no processo de GC, a gestão de pessoas tem a responsabilidade de uma série de atividades que são essenciais para o desenvolvimento da GC nas organizações. As principais atividades são recrutamento e seleção de pessoas; descrição de cargos; capacitação de pessoal; retenção e atração de talentos; motivação e reconhecimento; demissões, aposentadorias e processos de sucessão. Portanto, a gestão de pessoas é um fator fundamental para a GC na BU, principalmente por dar suporte à cultura, à motivação, à troca e compartilhamento de conhecimento entre o staff da BU. (MARQUES JÚNIOR, 2011, p. 82)

Baseado na pesquisa inicial que fundamenta o projeto de pesquisa e o presente trabalho, ficou determinado o problema: Como a gestão de informação, conhecimento e recursos humanos ocorre em bibliotecas universitárias no Brasil, a partir da literatura da área? Com os temas gestão da informação, do conhecimento e recursos humanos, com foco em bibliotecas universitárias no Brasil. Devido a isto, a pesquisa foi realizada apenas em bases de dados brasileiras e em livros disponíveis na Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. O período não foi determinado, pois por ainda haver pouco conteúdo, e muito repetido, acerca da gestão do conhecimento ficou decidido que todo material que encaixasse nas características da pesquisa, poderia ser utilizado. Além disso, alguns materiais mais antigos foram importantes para trabalhar com o assunto, isto porque trouxeram embasamento teórico que é usado ainda, pois são poucas as publicações referentes aos temas abordados neste trabalho.

#### b) Elaboração do plano de trabalho:

Este trabalho foi construído em duas partes, no semestre 2018/01 e 2018/02. Na primeira foi construído o projeto, que continha os objetivos, problema, justificativa, referencial teórico e cronograma, e serviu de base para o desenvolvimento da segunda, que seria o próprio trabalho de conclusão.

O cronograma do projeto foi criado visando sua aplicação no segundo semestre de 2018 e contava com as seguintes atividades:

- análise do projeto de pesquisa: após a entrega final do projeto e avaliação das orientadoras, a autora revisou todo o trabalho,

corrigiu erros com base nos comentários e avaliações e apontou quais as partes que deveriam ser melhor desenvolvidas;

- pesquisa bibliográfica e pesquisa em bases de dados: para a produção do projeto foi realizada uma pesquisa inicial, sem tanto aprofundamento para construir um pequeno referencial teórico que mostrasse quais as intenções do trabalho e o que seria apresentado. Para o TCC foi realizada uma pesquisa mais extensa e que abordasse diversas visões através dos anos sobre os temas tratados com o objetivo de criar quadros-síntese que tornassem a leitura mais fácil e menos cansativa. Além disso, neste momento também foram lidos mais uma vez os textos que foram considerados de maior importância;
- coleta e análise de dados: este trabalho não teve intenção de coletar dados por meio de entrevistas, pesquisa de campo ou qualquer outro que resultasse em dados estatísticos. Foram realizadas buscas na literatura da área, nos mais diversos suportes disponíveis à autora, os dados coletados foram textos, artigos, referências e citações que compõem o referencial teórico em forma de redação e quadros-síntese. A análise foi feita em forma de comentários e interpretações ao longo do trabalho;
- construção dos quadros síntese: estes quadros foram uma ideia da aluna junto às orientadoras com o objetivo de transformar a informação escrita de uma forma mais visual, mais proveitosa. Foram construídos depois de extensas pesquisas na literatura e adaptados conforme a intenção de cada um.
- reunião com orientador: diversas reuniões foram realizadas com as orientadoras deste trabalho, com o objetivo de avaliar e sanar dúvidas que surgiram ao longo de sua construção. As reuniões aconteceram de forma presencial;
- composição da apresentação: este trabalho será submetido para avaliação de uma banca em formato impresso e também será realizada uma apresentação em PowerPoint com as partes

fundamentais do trabalho, apenas como orientação para a aluna.

A estrutura do trabalho foi planejada, resumidamente, em introdução, desenvolvimento e conclusão. A introdução compreende os objetivos, problema, justificativa e uma pequena redação sobre assuntos que foram tratados ao longo do referencial teórico. O desenvolvimento contou com diversas seções que envolviam os temas principais do trabalho, formando o referencial teórico. A conclusão contou com as considerações finais.

c) identificação; e d) localização;

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 47), esta “É a fase do reconhecimento do estudo pertinente ao tema escolhido”. Nesta parte foram realizadas pesquisas e leituras em relação ao tema escolhido inicialmente “gestão do conhecimento”, o resultado trouxe outros temas como gestão da informação, gestão de recursos humanos, biblioteca universitária, universidade, competências do profissional bibliotecário, competência informacional.

Depois disso, foram determinados quais as melhores bases de dados que tratavam desses assuntos e quais eventos poderiam ter anais com estes. Além disso, foi realizada uma busca no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SaBi) para localizar onde havia livros com os temas abordados no trabalho.

As bases de dados e portais de periódicos que foram mais utilizadas na criação do referencial teórico e demais seções foram BRAPCI, Questões em rede - BENANCIB, LUME, Biblos - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação (da FURG), SEER - UFMG, Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, IBICT, Portal de Periódicos da Capes, Encontros bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação, scielo, google acadêmico, Perspectivas em Ciência da Informação. Estas foram as que apresentaram maiores resultados de busca para os termos e palavras-chave escolhidos anteriormente.

Alguns anais de eventos também foram utilizados neste trabalho, são eles: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB); Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBDD); Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU); Congresso de Biblioteconomia, Documentação e Ciências da Informação. Estes eventos tratam de diversos temas da área de

Biblioteconomia e publicaram artigos com temas pertinentes para auxiliar a responder o problema de pesquisa proposto.

e) compilação; e f) fichamento;

Após os passos anteriores, a pesquisa em si começou nesta etapa. Em um primeiro momento foram realizadas leituras superficiais para identificar quais artigos eram mais adequados, quais livros eram mais específicos e assim por diante. Logo depois, foram realizadas leituras, grifos e escrita de fichas para identificar quais os pontos mais relevantes ao longo dos diversos documentos lidos.

Nesta etapa foram construídos os rascunhos que viriam a ser os quadros-síntese e as imagens que foram dispostas ao longo do trabalho. A importância do fichamento é o de não precisar retomar a leitura completa de tudo o que foi lido, economizando tempo e valorizando quais partes deveriam, de fato, constar.

g) análise e interpretação;

Esta etapa garante a qualidade e veracidade dos dados coletados, visto que, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 49) é a avaliação crítica do conteúdo e que pode ser dividida em crítica do texto, da autenticidade, proveniência, interpretação ou hermenêutica, e valor interno do conteúdo. Ainda segundo as autoras, os dados nada dizem e o pesquisador precisa construir sua própria interpretação e críticas, base para a criação de conhecimento.

Uma das preocupações das orientadoras e da aluna foi o plágio e evitar o excesso de apud (citação de citação), para que fossem buscadas as informações originais sem ter problemas de haver cópia. Todavia, alguns apuds foram colocados no trabalho por dois motivos, o primeiro o de não ter como conseguir o documento original e o segundo de a interpretação de quem está citando complementar, discordar ou alterar o conteúdo citado, ficando mais de acordo com o que a autora deste trabalho estava tratando. A análise dos dados foi rigorosa e apenas fontes confiáveis foram utilizadas. Acredita-se que nenhuma fonte sem credibilidade tenha sido utilizada.

h) redação.

A redação deste trabalho foi em formato de monografia, visto que está de acordo com as normas para Trabalho de Conclusão de Curso.

### 3.4 Procedimento de coleta de dados

A pesquisa usou dados e informações de artigos, publicações e livros de autores que tratam sobre o tema de maneira mais ampla, não especificando instituições. Entretanto a construção dos quadros-síntese e do referencial teórico teve como foco as bibliotecas universitárias brasileiras. Foram lidos diversos documentos e construído um diário de pesquisa<sup>1</sup>, com datas, citações e comentários importantes, além de páginas ou localização de partes do documento.

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação. Você começa com alguma coleta de dados qualitativos (muitas vezes, volumosa) e depois os processa por meio de procedimentos analíticos, até que se transformam em uma ideia clara, compreensível, criteriosa, confiável e até original. [...] É necessário interpretação. (GIBBS, 2009, p. 16)

As áreas que foram pesquisadas são Biblioteconomia e Ciência da Informação, além da Administração. Em relação a expressão de busca, a pesquisa foi pelos termos “Gestão da Informação/ Conhecimento/ Recursos Humanos em Bibliotecas Universitárias; Bibliotecas universitárias, Gestão de recursos humanos”. Existem variações dos termos que podem ser aplicadas, como gestão de pessoas e gestão de recursos humanos.

A coleta de dados foi realizada através da pesquisa em base de dados, bibliotecas da UFRGS e sites com fontes confiáveis na Internet. Algumas das bases de dados utilizadas Google Acadêmico, Benancib, Lume, dentre outras. Foram utilizadas também revistas da área da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Devido ao fato da gestão ser uma parte da Administração, esta área também foi incluída na coleta de dados.

---

<sup>1</sup> Gibbs, no livro *Análise de dados qualitativos*, indica a criação de um “diário de pesquisa ou memorando”, para codificação de dados que, segundo o autor, significa “o processo de identificar passagens que exemplificam certas ideias temáticas” (p. 20), sem que seja necessário reler todo o texto.

### 3.5 Procedimento de análise de dados

O procedimento para coleta de informações foi dividido em etapas de pesquisa, que subsidiaram a construção do referencial teórico e da análise dos dados. Inicialmente foi realizado várias pesquisas em base de dados, com o objetivo de encontrar documentos que tivessem a ver com o conteúdo do trabalho. Algumas palavras-chave foram utilizadas visando resultados mais específicos, são elas

- a. Bibliotecas universitárias;
- b. Gestão da informação;
- c. Gestão do Conhecimento;
- d. Gestão de recursos humanos;
- e. Gestão em bibliotecas universitárias;
- f. Gestão da informação/ do conhecimento/ de recursos humanos em bibliotecas universitárias.

Como dito anteriormente, pode ocorrer de outros termos sinônimos serem utilizados.

Após foram analisados os conteúdos das bibliografias encontradas, usando métodos já explicados aqui para a construção de um diário de pesquisa, com citações e partes importantes de cada documento, de forma que não fosse necessário ler tudo outra vez. Em seguida foram realizados resumos para que fosse possível construir um referencial teórico e os quadros-síntese.

Segundo Bardin (2011), é possível classificar este procedimento metodológico em três categorias, chamadas de “técnica de análise qualitativa”. São elas a pré-análise, onde é organizado e explorado o material que será utilizado, através de leituras; categorização que são os resumos, uma maneira de decidir quais partes dos documentos e das informações são relevantes para aquilo que se quer pesquisar; e por último “a descrição e interpretação: as categorias são explicitadas em todas as suas dimensões e interpretadas à luz do quadro teórico.”

Estes passos permitiram uma maior organização da construção do trabalho, sendo que as etapas aqui definidas também se entrelaçam com as da seção anterior. A pesquisa começou no primeiro semestre de 2018 e diversos resultados encontrados não eram adequados ao conteúdo procurado, devido a isso, para o

segundo semestre a autora utilizou os operadores booleanos para que os resultados fossem mais de acordo com o que estava sendo pesquisado.

Algumas bases de dados não precisam do uso de operadores booleanos, pois possuem a possibilidade de pesquisar autor ou título. Porém, em locais como Google, estes foram de grande utilidade. Foram utilizados: “And combina os termos da pesquisa para que cada resultado da pesquisa contenha todos os termos. Or combina os termos da pesquisa para que cada resultado da pesquisa contenha no mínimo um dos termos. Not exclui termos para que cada resultado da pesquisa não contenha nenhum dos termos que o seguem.” (EBSCO)<sup>2</sup>

As aspas (“ ”) permitem que a pesquisa seja exatamente pelos termos escritos na caixa de pesquisa, porém não funciona em todas as bases de dados. Houveram dificuldades em alguns locais de busca, pois era necessário realizar a pesquisa por um termo muito específico, por isso a importância da variedade de palavras-chave.

Através da pesquisa e construção de um referencial teórico, baseados no problema de pesquisa, foram propostos quadro-síntese de gestão de informação, conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias. Nestes quadros são apresentados autores e suas contribuições para estes tópicos, debatendo sobre quais as melhores aplicações e principais assuntos que foram encontrados na literatura. Além disso, alguns quadros foram compostos com informações resumidas, de maneira que seja possível analisar semelhanças e diferenças entre autores e suas visões de um determinado tema.

O método de análise e organização de dados seguirá as definições propostas por Bardin (2011), que as define como “um conjunto de técnicas”. São três passos que o autor propõe:

- a) a pré-análise: nesta fase foram escolhidas as bibliografias, as fontes; foi realizada uma revisão do que já havia sido proposto no projeto e suas referências; nova pesquisa;
- b) a exploração do material: todo o material coletado foi analisado cuidadosamente através de leitura minuciosa e produção de resumos, em um diário de pesquisa;

---

<sup>2</sup> Pesquisa com operadores booleanos. Fonte: EBSCO  
([https://help.ebsco.com/interfaces/EBSCOhost/Multilingual\\_FAQs/Pesquisa\\_com\\_Operadores\\_Booleanos](https://help.ebsco.com/interfaces/EBSCOhost/Multilingual_FAQs/Pesquisa_com_Operadores_Booleanos))

c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: a parte final do trabalho, na qual os dados produziram os resultados da pesquisa.

A pesquisa inicial permitiu uma visão de que a Gestão da informação e do conhecimento possui as mais diversas atribuições bibliotecárias em seu funcionamento. Com isso, a linha de pesquisa inseriu novos temas relevantes como o perfil do bibliotecário universitário, quais competências informacionais e profissionais lhe cabem e o que é necessário para que a equipe participe ativamente no funcionamento da BU.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho busca embasar os assuntos que são tratados ao longo da pesquisa. Foram utilizadas fontes bibliográficas, periódicos e bases de dados na área de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Administração. Além disso, foram tratados temas relevantes ao contexto da pesquisa, como universidades e bibliotecas universitárias.

#### 3.1 Universidade

As primeiras universidades surgiram na Idade Média, conforme Simões (2013) a educação era realizada através de leitura, seminários e questionamentos. Oliveira (2007) fala sobre como as universidades eram valorizadas e prestigiadas. Algumas das características ainda podem ser percebidas atualmente nas instituições de ensino superior, como sua função educativa com o objetivo de serem “espaços de construção e preservação dos saberes”, conforme ressalta a autora.

Foram criadas no final do século IX a de Bolonha (Itália), Paris e Oxford (Inglaterra), conforme Simões (2013). Nesta época a educação era valorizada e as universidades possuíam enorme prestígio. A autora cita as duas formas de educar que existiam a princípio nestas instituições, sendo “*a lectio* (a leitura) e *a quaestio* (o questionamento)”. A maioria das aulas era ministrada de maneira a repassar informações e conhecimento de forma oral. O mestre falava, os discípulos ouviam, questionavam e debatiam. Desta forma o conhecimento era cíclico, o mestre ensinava e a partir disto, novos conhecimentos eram construídos.

Oliveira (2007) define universidade como “um espaço novo [na Idade Média] de construção e preservação dos saberes”. É possível, analisando as primeiras universidades e as atuais, que esta filosofia continua igual. Na época que estas surgiram, apenas algumas pessoas, basicamente homens, tinham acesso às aulas. Normalmente estas eram associadas à ordem que mantinha a instituição, como a Igreja. A presença das mulheres era pequena e isto só foi mudar depois de anos, quando ficaram conhecidas como “mulheres de saber”, segundo Burke (2003).

A princípio as universidades estavam associadas a ordens religiosas, como a Igreja (papado) ou de algum nobre que detinha grande poder ao nível de construir sua própria instituição superior, pois era quem detinha o poder financeiro e acesso a informações e conhecimentos, detidos nos livros, conforme Oliveira (2007). Com o passar do tempo e desenvolvimento das universidades, outras ordens viriam a ter suas universidades. Nesta época, os professores das universidades repassavam seu conhecimento e informações através da oralidade. Desta forma, apenas o que era produzido era escrito e guardado em segurança nos acervos das BUs.

Oliveira (2007) ainda fala sobre a principal função das BUs nesta época, as primeiras eram basicamente um depósito onde somente os mestres podiam ter contato com os livros, pois eram poucos, muito caros e de estrutura delicada. Com o passar do tempo, a criação da imprensa e desenvolvimento da sociedade, os livros começaram a ter mais exemplares e, logo, os alunos puderam começar a utilizá-los.

Correia (1950), coloca em números quantas universidades pertenciam a cada ordem, “Assim, das 81 universidades existentes ao tempo da Reforma, 13 são de formação consuetudinária; 33, fundações dos Papas; 15, criações dos imperadores ou dos reis; e as 20 restantes, da cooperação destes dois últimos.” Logo, é possível perceber que diversas instituições surgiriam com as mais diferentes filosofias. Com elas os acervos das bibliotecas universitárias começariam a ser cada vez maiores.

Rashdall (1895), apud Oliveira (2007), definiu universidade como um legado da Idade Média que é “fundamental e imperecível”. Continua discorrendo sobre:

As universidades e os produtos imediatos das suas atividades, pode ser afirmado, constituem a grande realização da Idade Média na esfera intelectual. Sua organização, suas tradições, seus estudos e seus exercícios influenciaram o progresso e o desenvolvimento intelectual da Europa mais poderosamente, ou (talvez deveria ser dito) mais exclusivamente, do que qualquer escola, com toda a probabilidade, jamais fará novamente.<sup>3</sup>

A esfera intelectual da universidade pode ser vistas até hoje. O ambiente acadêmico está sempre prezando pela educação de seus alunos, com o intuito de que estejam aptos a produzir e melhorar a produção científica. Entretanto, na atualidade o acesso à informação é mais facilitado, diferente da Idade Média, logo a velocidade e qualidade de produção de conhecimento é muito maior.

---

<sup>3</sup> RASHDALL, H. What is a university? In: The Universities of Europe in the Middle Ages. (1895). London: Oxford, 1952, 3v, p.3. (tradução livre) (referência de Oliveira [2007])

Correia (1950) destaca sobre as primeiras disciplinas que foram ensinadas nas aulas, sendo Teologia, Filosofia ou Artes Liberais, Leis e Medicina. Eram as profissões que eram mais requeridas na época. Também eram conhecidas como “faculdades”. Depois de um tempo, todavia, o termo passou a ter um significado mais parecido com o que temos hoje, significando um conjunto de disciplinas.

O autor, Correia (1950), ainda relembra que nem todas as universidades possuíam todas as disciplinas. Logo, nem todas ensinavam as mesmas coisas, visto que algumas vinham de ordens laicas e outras eram ligadas à Igreja.

Peter Burke em seu livro “Uma história social do conhecimento : de Diderot a Gutemberg”, faz uma análise de como surgiram as universidades. Analisa seu desenvolvimento e relação com os acontecimentos ocorridos na Idade Média e nos séculos seguintes. Através da leitura destas bibliografias é possível analisar diversos fatores que alteraram a universidade até que estivesse da maneira que encontramos hoje. Os homens letrados, universitários, foram responsáveis pelas mais diversas mudanças no meio social e econômico dos lugares onde suas universidades estavam instaladas.

Burke (2003), percebe que “Na Idade Média, porém, a maioria dos professores e alunos das universidades era constituída por membros do clero, muitas vezes membros de ordens religiosas, principalmente dominicanos [...]”. Estes estudiosos não ficavam em apenas uma universidade, mas iam em várias, aprendendo diversas disciplinas ao longo de suas viagens.

Entretanto, com o passar do tempo, as universidades começaram a buscar por uma independência e algumas passaram a não depender de Igreja ou Estado. Com isso, houve uma explosão com o surgimento de novas instituições e pela grande quantidade de alunos que recebiam, os professores eram muito valorizados por seus conhecimentos e experiências. Devido a isso as Igrejas e Estados ficaram sem instituições como estas, pois muitas não tinham como se manter e precisavam de auxílio. Além disso, muitos alunos formados iam trabalhar nestas instituições, como secretários e escrivães.

Atualmente ainda é possível ver exemplos de universidades com mantenedoras religiosas, inclusive no Brasil pode-se citar a PUC (Pontifícia Universidade Católica) e La Salle (rede de ensino fundada por São João Batista de La Salle, sacerdote francês).

O conceito de universidade como Humboldt o concebeu, implicou essencialmente duas tarefas: “De um lado, promoção do desenvolvimento máximo da ciência, de outro, produção do conteúdo responsável pela formação intelectual e moral” da nação (p. 79). Com isso, ele deixa claro que esta nova instituição “se caracteriza pela combinação de ciência objetiva e formação subjetiva” (p. 79) e aponta que são necessárias duas condições: a interna, do esforço do indivíduo, e a externa, vinda da estrutura e do financiamento. (PEREIRA, 2009)

Com o passar dos séculos e diversos acontecimentos em nossa Sociedade, a universidade foi se remodelando e melhorando. Adaptou-se às mais diversas épocas e seus conhecimentos foram sendo repassados de um lugar para outro; atualmente é quase impossível encontrar uma cidade sem uma instituição de ensino superior. Além disso, existem diversas maneiras de realizar uma graduação, por exemplo, sendo presencial ou à distância. É possível estudar em instituições particulares ou públicas, como as estaduais e federais.

Os princípios de Humboldt, citado por Pereira (2009) se destacam por ainda estarem de acordo com a atualidade. Para que um aluno consiga uma formação de qualidade é necessário que haja seu esforço e dedicação, mas também uma estrutura adequada na instituição que escolheu para estudar.

Pereira discorre sobre os princípios e os resume da seguinte maneira:

[os princípios] são essencialmente: a formação através da pesquisa; a unidade entre o ensino e pesquisa; a interdisciplinaridade; a autonomia e a liberdade da administração da instituição e da ciência que ela produz; a relação integrada, porém autônoma, entre Estado e Universidade; a complementaridade do ensino fundamental e médio com o universitário. (PEREIRA, p.31, 2009)

As universidades do Brasil contam com um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que determina indicadores que serão avaliados na instituição. Este documento, segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC) “[...] consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos.” Este plano deve abordar diversas áreas da gestão de uma universidade como, projetos pedagógicos, formação acadêmica e profissional do corpo docente, e questões relacionadas à biblioteca universitária. A Gestão do conhecimento permite que a BU alcance estes objetivos.

### 3.2 Bibliotecas universitárias

A importância de analisar o surgimento das bibliotecas universitárias deve-se ao fato de termos uma ideia inicial do que viria a ser a Biblioteconomia e algumas áreas de estudos atuais relacionadas a ela. Um bom exemplo é a maneira como estas bibliotecas eram organizadas, seus livros eram separados de acordo com as disciplinas que eram ministradas pelos mestres, conforme Burke (2003). É possível afirmar que esta foi uma primeira forma, bastante simples e lógica, de classificação.

As bibliotecas estão presentes desde os tempos mais remotos, quando ainda eram apenas coleções de documentos escritos à mão, pertencentes a uma classe social exclusiva e muito rica. Além destes, os mosteiros, as Igrejas e a monarquia possuíam coleções maiores e de uso exclusivo a determinados grupos de pessoas. O objetivo destes materiais era mostrar poder financeiro, pelo valor de cada obra, e intelectual, visto que apenas uma parte muito pequena da sociedade sabia ler.

Dentre as bibliotecas mais conhecidas da Antiguidade, podemos citar, conforme Santos (2012), a de Nínive (do Rei Assurbanípal), a Biblioteca de Pergamum (de Átalo I), Biblioteca de Alexandria (de Ptolomeu I).

Santos (2012) discorre sobre como as universidades foram a base para a criação das BUs. Com o passar dos anos surgiram universidades que tinham relação com membros do clero e da monarquia, permitindo, desta forma, que acadêmicos tivessem acesso a estes acervos. Nelas, eram estudadas, principalmente, Teologia e Medicina, pois surgiram através dos mosteiros. Os livros eram usados pelos mestres, pois ainda eram caros e ficavam restritos ao uso na biblioteca. Isto porque ainda eram considerados preciosidades, tanto que alguns eram mantidos guardados e presos por cadeados e correntes.

Desta forma, na Idade Média, surgiram as primeiras bibliotecas universitárias vinculadas às primeiras universidades. Onde os livros ainda tinham acesso limitado, mas que através da oralidade dos mestres, suas informações eram repassadas.

No século XX, com o advento da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação, especialmente nas bibliotecas universitárias, a disseminação do conhecimento se tornou mais fácil, exigindo das bibliotecas e dos profissionais uma adaptação aos novos conceitos, trazendo a necessidade de um posicionamento convergente com as mudanças, de maneira a ampliar seu espaço de atuação. (SILVEIRA, 2014, p. 71)

Silveira (2014) analisa como as BUs sempre foram sofrendo alterações conforme “as mudanças sociais” e que sempre foi se “adaptando às diversas ocasiões”. Baseado nisso, desde o surgimento das primeiras BUs até o século XXI muitas mudanças ocorreram e tantas outras irão ocorrer. A autora ainda ressalta que estas mudanças sempre foram para melhor.

A Internet, por exemplo, trouxe uma mudança muito grande, no nível da criação da imprensa. É possível afirmar que ambos marcos históricos, a criação da Internet e da Imprensa, causaram uma explosão informacional. E, apesar de que desde aquela época algumas pessoas acham isso ruim (MEADOWS, 1999, p. 3), o compartilhamento de conhecimentos é um grande benefício para a sociedade.

Segundo Silveira (2014, p. 72), o período que vivemos hoje, no âmbito das BUs, é chamado de Biblioteca Ubíqua e de Uso Autônomo. Ubíqua, conforme a autora, significa “Computação Pervasiva ou Inteligência Ambiental, que ocorre quando a tecnologia de computador existente à nossa volta, em diversos dispositivos, integrada de tal forma que não seja percebido por quem a utiliza”.

Esse período é caracterizado pelo uso de softwares para adquirir, localizar emprestar e acessar a informação de forma local ou remota, e por direcionar o foco para a informação, formas de acesso on-line e, principalmente, para a autonomia dos usuários no que se refere à pesquisa e à produção de conhecimento. O catálogo evoluiu, e agora é possível pesquisar e ter acesso on-line a qualquer acervo disponível, tornando a biblioteca acessível em tempo integral. (SILVEIRA, 2014, p. 72)

Divergindo do que era antigamente, hoje a BU é vista como um “centro de aprendizagem dinâmico e participativo”, conforme Alcântara e Bernardino (2012). Ainda falam sobre como as BUs ainda vão mudar bastante, visto que, em um futuro próximo, terá uma mudança significativa no suporte de seus documentos, que deixam de ser físicos e passam a ser digitais. Devido a isso, o uso de softwares ainda na época que os usuários estão acostumados com o formato físico permite uma aproximação gradual, de forma que os bibliotecários podem auxiliá-los a utilizar as novas tecnologias.

Atualmente existem dois tipos de universidades, as públicas e as particulares; novas modalidades estão sendo oferecidas nestas, como a educação à distância ou semipresencial (que os alunos vão apenas algumas vezes por mês à universidade). Estas modalidades de ensino vêm transformando a BU, que precisa atender tanto seus usuários presenciais, quando os que não vão até a faculdade. Em virtude

destas inovações, as BUs junto às universidades já estão se adaptando às mudanças, investindo em ambientes e bibliotecas virtuais ou digitais, além de bases de dados das mais variadas áreas do conhecimento.

Segundo Alcântara e Bernardino (2012) “Caberá a biblioteca física o gerenciamento desta informação [virtual]”, fazendo com que a ideia de que a BU como a conhecemos, com ambiente físico e bibliotecários, mudará bastante. Ainda segundo as autoras, “[...] o grande diferencial na formação da coleção passará do tamanho do acervo para a quantidade de verba destinada ao acesso remoto à informação em bancos de dados e redes de bibliotecas virtuais.”

A biblioteca universitária atual deve estar sempre atenta às necessidades das universidades, pois precisa cumprir sua função educativa na instituição. Desta maneira o bibliotecário e sua equipe precisam sempre atender para os planos pedagógicos e projetos que são desenvolvidos. Com isso é possível estar sempre a frente do que será necessário, auxiliando seus usuários com suas necessidades informacionais.

Sua abrangência e o papel que desempenham em prol do desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e social estão diretamente relacionados à função da universidade na sociedade como agente catalizador e difusor do conhecimento científico advindo das contribuições dos pesquisadores, docentes e discentes.( NUNES, CARVALHO, 2016, p. 174)

Para Nunes e Carvalho (2016, p. 174) as BUs não estão preocupadas apenas com as necessidades informacionais de seus usuários, mas também em acompanhar “as mudanças no campo das tecnologias da informação e comunicação<sup>4</sup>, assim como as mudanças de nível comportamental dos usuários, cada vez mais conectados”. Desta forma, pode-se perceber que, mesmo com todas as inovações que ocorrem com o passar do tempo, ainda assim as atividades bibliotecárias mais tradicionais são realizadas, como estudo e educação de usuários.

O conhecimento científico, principal foco da universidade, deve ser também o da biblioteca, pois desta forma estará sempre buscando melhorar seus produtos e serviços de maneira que a instituição perceba a BU como parte fundamental de si. Ainda, Nunes e Carvalho (2016) lembram que “As bibliotecas começam a ser criadas no Brasil a partir do período colonial nos colégios dos jesuítas. “, ou seja, em comparação com outros países, aqui as bibliotecas foram desenvolvidas

---

<sup>4</sup> Também conhecidas como TICs.

tardiamente. As bibliotecas de caráter universitário foram se desenvolver ainda mais tarde, depois da chegada dos portugueses.

Nunes e Carvalho (2016) analisam a situação das BUs no Brasil e comentam sobre a situação precária da educação como um todo, tanto no ensino básico quanto superior. A necessidade de investimentos é gritante, o que afeta diretamente as BUs. Mesmo assim é necessário que cumpram diversos critérios estabelecidos por órgãos governamentais, como o MEC, que faz uma avaliação nas universidades com certa periodicidade e a biblioteca deve cumprir as demandas determinadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que determina as notas dos setores e da universidade em geral. As categorias específicas da BU permitem que o Governo Federal tenha o dever e comprometimento de controlar a qualidade, e variados outros fatores, prezando pela excelência do ensino superior nacional.

A atuação das bibliotecas universitárias, dentro da perspectiva global, envolve a difusão do conhecimento com a aplicação de recursos humanos e materiais na perspectiva da criação de redes de informação, da formação de competências em informação, e da construção do protagonismo social dos indivíduos. (NUNES, CARVALHO, 2016, p. 171)

Pensando nisso as BUs não devem estar paradas, mas sempre buscando as atualizações na área da ciência, tecnologia e informação, pois somente desta forma será vista como um setor essencial. A BU precisa estar atenta à instituição a qual está vinculada, pois deve prezar pela mesma visão e missão. É importante que estejam de acordo, ambas instituições, pois a BU é uma parte fundamental do desenvolvimento e produção científica da instituição de ensino superior.

### **3.3 Gestão de informação e conhecimento em bibliotecas universitárias**

Através da leitura de autores como Bem e Coelho (2013) e Castro (2018), algumas considerações iniciais devem ser realizadas. A biblioteca universitária é um lugar feito de pessoas para pessoas. Com base nisso, é necessário analisar o que mantém essa instituição funcionando e como isso é feito. Como uma instituição de grande relevância social, a equipe da BU precisa determinar, através de diversos meios, quais são as funções de maior necessidade. Para que isto seja bem desenvolvido, é imprescindível que haja uma política de gestão bem direcionada.

A gestão da biblioteca envolve as mais diversas atividades bibliotecárias, como seleção, aquisição, desenvolvimento de políticas referentes à instituição, planejamento, entre tantos outros. O planejamento, por exemplo, é importante pois envolve os estudos de usuários, que serve para saber o que o “cliente” (usuário) necessita, com o objetivo de saber quais produtos e serviços irão atender sua necessidade informacional.

Entretanto, a gestão de ambientes de informação ainda não possui estudos muito aprofundados em áreas mais específicas como gestão de recursos humanos e gestão do conhecimento e informação. Com isso, é interessante propor novas análises sobre o tema destes três tipos de gestão em bibliotecas universitárias.

O bibliotecário deve estar atento à sua instituição como um todo. A biblioteca necessita estar sempre em transformação, modernização e de acordo com a sociedade, em nível macro e micro, em que está inserida.

O profissional da informação deve estar se reinventando e atualizando, pois a biblioteca não é, nem deve ser estática. Visto que seu principal produto é a informação, que é produzida, modificada e multiplicada o tempo todo. Devido a isso, é fundamental analisar a gestão da informação e do conhecimento, e também o perfil e as competências profissionais que um bibliotecário necessita para gerir estas três gestões.

### 3.3.1 Gestão de informação em bibliotecas universitárias

Para Silva (2007, p. 86) “Atualmente, há uma grande demanda de informações no espaço organizacional e, nesse contexto, seus colaboradores utilizam informações internas e externas para o desenvolvimento de qualquer atividade e/ou tarefa”. Através desta visão, pode-se perceber o quanto a informação é importante em organizações, não apenas em bibliotecas. Todavia em uma BU, por exemplo, é a principal demanda, sugerindo uma necessidade em desenvolver uma Gestão da Informação (GI).

A biblioteca universitária deve oferecer os mais variados tipos de informações, dados e fontes. É necessário que a equipe que atua na BU esteja preparada para lidar com necessidades, demandas e usuários que não sabem o que precisam, para poder disponibilizar orientações e serviços que atendam aquilo que é solicitado.

Desta forma, estará sendo oferecido um ambiente facilitador, que auxilia a produção acadêmica. Com isto, o pesquisador estará apto a utilizar os serviços da biblioteca com maior independência, suprimindo suas necessidades informacionais.

Assim, a evolução do ensino, pesquisa e da extensão nas universidades brasileiras tem contribuído para o desenvolvimento do país em todos os níveis, sendo assim, crescem as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, melhoria contínua e responsabilidade social das BU. (SILVA, p. 1411, 2011)

Além disso, é desta forma que a biblioteca universitária desempenha o seu papel na sociedade, visto que ao auxiliar o usuário na busca e uso da informação, está possibilitando o desenvolvimento de conhecimentos e a produção científica. As BUs devem estar sempre atentas aos serviços e produtos que melhor irão atender as necessidades de seus usuários.

O bibliotecário, como gestor, precisa construir uma gestão de informação, que possa oferecer um ambiente que permita o acesso e a produção científica de maneira que estas estejam de acordo com a função social da biblioteca. A equipe precisa saber realizar um serviço de referência e informação (SRI), para pesquisas multidisciplinares, pois a BU precisa dispor de materiais das mais diversas áreas, a não ser que se trate de uma BU do tipo especializada.

Silva e Araújo (2013) refletem sobre a importância da informação como recurso para a instituição, “[...] ao considerar-se que a informação e os dados, de onde provêm, são para a organização um importante recurso que necessita e merece ser gerido, este se constitui o objetivo geral da gestão da informação”. A GI é uma das mais importantes gestões que deve haver em uma BU e, além disso, é a base da Gestão do Conhecimento, pois a informação gera o conhecimento.

Com isso, os autores explicam o que é a Gestão da Informação, baseado em sua interpretação de Valentim (2002). Em suma, categorizam a GI como um “conjunto de estratégias que visam identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais [...], coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação [da informação][...]”. Baseado nisso, é possível dizer que a Gestão da Informação necessita de um profissional da informação para realizá-la, um bibliotecário. Entretanto, ela pode ser aplicada às mais diversas áreas da informação, não apenas em bibliotecas.

Para Silva e Araújo (2013), “[...] as bibliotecas já não podem mais ficar fora desse avanço [tecnológico e informacional] e devem se preocupar em buscar essas novas ferramentas tecnológicas para prestar melhores serviços aos usuários”. E é pensando nisso que a GI deve ser aplicada em uma BU, pois esta deve estar sempre visando melhorias, mas de uma maneira planejada.

Silva (2007) afirma “A informação, portanto, necessita ser devidamente tratada e gerenciada, de forma que sejam fatos confiáveis, possuam qualidade e atendam as demandas existentes nesse âmbito”. A GI envolve diversas atividades bibliotecárias, pois é necessário que a informação, depois que chega a BU, passe por diversas tarefas ou processos para que seja disponibilizada para os usuários.

Para Rodrigues e Azevedo (2012, p. 37) “O profissional da informação surge visando atender as necessidades de buscar, armazenar, controlar, disseminar e compartilhar as informações produzidas nas organizações”. Baseado nisso, uma primeira noção do que é necessário para construir uma GI é visualizada. É importante relevar aspectos particulares de cada instituição, mas muitos aspectos como estes propostos acima, acabam sendo iguais em todas. Rodrigues e Azevedo (2012, p. 38) continuam “Suas atividades [do profissional da informação] são voltadas para o gerenciamento da informação, organização, seleção, aquisição, armazenamento, circulação, desenvolvimento de coleções, entre outras”.

Ferreira e Maia (2013) analisaram atentamente alguns modelos de GI e seus componentes. No quadro abaixo, algumas das características que compõem o estudo.

Quadro 1 - Características dos modelos de GI

AUTOR	COMPONENTES DO MODELO	
McGee e Prusak (1994)	Identifica quatro tarefas	Identificação de necessidade e requisitos de informação;
		Classificação/ armazenamento e tratamento/apresentação da informação;

		Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
		Disseminação da informação.
Davenport (1998)	Abordagem	Ecologia da informação
	Três ambientes interconectados e sobrepostos	De informação;
		Organizacional;
		Externo.
	Quatro passos fundamentais	Determinação das exigências de identificação das necessidades de informação;
		Obtenção (aquisição da informação);
		Distribuição;
Uso.		
Choo (2003)	Ciclo contínuo	--
	Seis processos	Identificação das necessidades;
		Aquisição;
		Organização e armazenamento;
		Desenvolvimento de produtos e serviços;
		Distribuição;
		Uso.

Fonte: adaptado de Ferreira e Maia (2013)

Alistar e Choo (2003), apud Vieira e Freire (2014) definem que “A GI tem como seu principal objetivo o de explorar recursos de informação e capacidades de informação, possibilitando à organização aprendizagem e adaptação ao meio

ambiente em mudança”. Os objetivos da implantação de uma GI em uma instituição são principalmente os de organização e disseminação da informação, mas para isso diversos processos devem ser incluídos. Alguns como preservação e recuperação da informação, a primeira para que o máximo de informação seja guardada, sem que haja perda significativa de dados. A segunda é fundamental para que o usuário tenha acesso ao que é necessário.

Outras atividades realizadas na Gestão da Informação são aquisição, armazenamento, disseminação e avaliação. São de extrema importância para que a biblioteca universitária tenha sempre o que é necessário aos seus usuários, mas também para auxiliá-los no uso da informação. Visto que, com o acesso à Internet e *open access*<sup>5</sup> estes podem não suprir sua necessidade informacional, devido a quantidade de informações disponíveis, que nem sempre são corretas.

Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento. (CHIAVENATO, 1999, p. 30)

A Sociedade da Informação está sendo inovadora para diversos ramos da ciência e tecnologia e a velocidade que a informação chega ao usuário é muito rápida, o bibliotecário precisa auxiliar e orientar seu usuário sobre o uso deste recurso. Devido a isso, o profissional da informação deve ser o agente mediador, transformando a informação em um produto ou serviço acessível. Segundo Silva e Araújo (2013), “Portanto, a competência profissional desse bibliotecário de referência tem que existir desde o domínio das fontes de informações (materiais ou virtuais), até, principalmente, através das habilidades de comunicação do usuário.” O bibliotecário e a sua equipe precisam estar preparados para que a qualidade do atendimento atenda as expectativas e as necessidades dos usuários. Além disso, a disponibilização de mais de um formato nas fontes, pode facilitar o acesso à informação, visto que nem todos os usuários têm a disponibilidade de ir até a biblioteca.

---

<sup>5</sup> Open Access, “**Acesso Livre**” (ou “**Acesso Aberto**”) significa a disponibilização livre na Internet de cópias gratuitas, online, de artigos de revistas científicas revisados por pares (peer-reviewed), comunicações em conferências, bem como relatórios técnicos, teses e documentos de trabalho. (Fonte: Projetos Open Access da Universidade do Minho)

Para Vasconcelos (2018) “[...] o tratamento e a disponibilização das informações é fator crucial para o melhor aproveitamento e consequente otimização dos processos envolvidos com o desenvolvimento tanto científico como tecnológico”. Com isso, é possível afirmar que a GI, através de seus processos e funções, oferece um produto final (a informação) com uma qualidade que irá otimizar campos como a produção científica. Logo, a GI é fundamental para a biblioteca universitária, visto que esta preza pela produção e disseminação científica, sempre objetivando melhorias para a sociedade nas mais diversas áreas.

Silva e Duarte (2011), acreditam que as BUs devem dispor de uma GI, pois estão diretamente ligadas à “evolução do ensino, da pesquisa e da extensão nas universidades brasileiras”, já que são elas as responsáveis por disponibilizar o insumo que irá fomentar essas atividades do meio acadêmico. Ao aplicar um modelo de GI em uma BU, a equipe terá uma melhor orientação de como realizar as atividades de uma maneira que seja eficiente.

A responsabilidade da BU está em identificar a necessidade de informação de seus usuários e dispor de qualidade no que irá oferecer. A equipe da biblioteca precisa ser bastante conhecedora de seu acervo e seus horizontes (bases de dados de acesso restrito que a instituição paga, acesso aberto, informações que são encontradas em sites confiáveis, etc) para que saiba o que oferecer quando o usuário necessitar de auxílio.

O bibliotecário gestor da GI deve ser também o de referência, porque necessitará de competências profissionais, tanto quanto informacionais. Ademais, precisará dispor treinamentos para seus funcionários, pois todos devem estar aptos a atender um usuário em caso de demanda.

Marques Júnior e Albino (2011), definem que “as bibliotecas universitárias desempenham papel fundamental como provedoras de serviços de informação, além de ser um centro de armazenamento e distribuição de informação científica e técnica vital para outras organizações.” Possuem também função educativa, pois os bibliotecários devem ensinar competências informacionais aos usuários; são agentes mediadores que irão facilitar o acesso à informação. A competência informacional, por exemplo, não é ensinada, nem estimulada em nenhum nível de educação até o ensino superior, em alguns casos. Logo, fica a cargo da BU contemplar essa falha.

É responsabilidade social de uma instituição acadêmica promover o ensino, a pesquisa e a extensão, incentivando a busca não só pela obrigatoriedade de suas atividades acadêmicas, mas pela importância na formação humana de maneira que se sinta como sujeito de sua história. (BARROS, DUARTE, 2010)

A responsabilidade social das BUs está também para seus alunos da academia, visto que a GI pode, através da sua aplicação, ser transformadora para a biblioteca, seus usuários e colaboradores. Além disso ela tem o objetivo de satisfazer as necessidades informacionais de seus usuários, mas de uma maneira mais ampla, para a sociedade, visto que tudo que é produzido na universidade e nas BUs será, de alguma maneira, útil para todos.

### 3.3.2 Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias devem prezar por sua função educativa, a partir do momento em que recebem usuários despreparados para o uso da informação disponível. Isto devido ao fato da educação de competências informacionais não ser conhecida, em diversos casos, até a chegada à universidade. Diante deste fato, é necessário que a biblioteca seja um ambiente auxiliar a complementação da educação do aluno. A importância disto está em instigar o pensamento crítico e reflexivo, que permitirá ao usuário desenvolver conhecimentos, através dos dados e informações disponibilizados.

Analisando tal situação, é sensato afirmar que a biblioteca universitária necessita da Gestão do Conhecimento, pois o foco principal, conforme será apresentado, é auxiliar o usuário a criar conhecimentos. Além disso, a GC estima o desenvolvimento do pessoal da biblioteca, o *staff*. Ainda, é uma possibilidade de aplicar todo o conhecimento em Biblioteconomia; as mais diversas atividades que permeiam o fazer da GC são dependentes de um profissional da informação, no caso das BU, um bibliotecário. Na equipe devem constar também técnicos e estagiários de Biblioteconomia, pois sua educação pode ser complementada pelos aprendizados possíveis ao unir teoria e prática.

Segundo pesquisa realizada por Marques Júnior e Albino (2011), diversas bibliotecas já realizam a GC de maneira simples, mas sem uma política formal ou sem a preparação devida. E é devido a isso que as políticas de gestão em unidades

de informação são tão importantes. Dito isto, é relevante entender exatamente o que a Gestão do Conhecimento é.

Davenport e Prusak (1998) definem a GC como “conjunto de tarefas realizadas para o gerenciamento dos conhecimentos que uma organização possui”. Com isso, devemos pensar em todo conhecimento, tácito e explícito<sup>6</sup>, que é possível criar e compartilhar em uma universidade, desde os oriundos de professores e alunos, até a equipe de colaboradores. E é devido a isso que a GC valoriza que a organização como um todo tenha a capacidade de criar e compartilhar conhecimento.

Castro e Costa (2014) propõem uma análise dos mais diversos pontos de vista de autores que se dedicaram a pesquisar sobre a GC ao longo dos anos. É interessante a análise deste quadro, pois têm-se um panorama do que mudou e o que continua igual e refletir sobre isso na sociedade atual.

Quadro 2 - Visão de diversos autores sobre GC

Autor (ano)	Definição de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias
Towley (2001)	Reforça que a gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo promover a troca de conhecimento entre as pessoas da biblioteca, reforçar a consciência e as habilidades de inovação, elevar o entusiasmo das pessoas e possibilitar a aprendizagem, transformando a biblioteca em uma organização de aprendizagem.

<sup>6</sup> Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser dividido em conhecimento tácito, que é um conhecimento altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e o compartilhamento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais. O outro tipo de conhecimento na visão dos autores citados é o conhecimento explícito. Esse conhecimento é expresso em palavras como também em números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, podendo ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. (SILVA; SILVA, 2012)

Jantz (2001)	a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias busca facilitar o gerenciamento, usar o conhecimento, envolver a organização e prover o acesso a recursos intangíveis que ajudam os bibliotecários e administradores a desempenhar suas funções de forma mais eficiente e efetivamente.
Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 7)	Construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca; maior eficiência dos setores, independentemente da rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe; facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas (benchmarking), o que leva a um melhor aprendizado; melhoria da comunicação, etc.
Di Domenico, De Bona e Fernández (2003, p. 14)	um dos objetivos da gestão do conhecimento em bibliotecas é promover a mudança de conhecimento entre o pessoal da unidade de informação. Reforçando a consciência e habilidades da inovação. Eleva-se o entusiasmo do pessoal e a possibilidade de aprender, enquanto que o conhecimento seja melhor aplicado às atividades, reconstruindo sempre, fazendo uma organização de aprendizagem contínua.
Castro (2005)	ênfata que a gestão do conhecimento pode beneficiar as bibliotecas universitárias na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento

García de las Bayonas (2007)	As seguintes ações fazem parte de uma GC : estabelecer uma cultura corporativa de compartilhamento do conhecimento; melhoria do controle da produção científica da universidade, tanto das teses e dissertações como dos arquivos abertos; criação de repositórios ou bases de dados de conhecimento; desenvolvimento das competências dos funcionários da biblioteca, por meio de processos seletivos eficientes e formação de acordo com as competências necessárias para o desempenho das funções.
------------------------------	---

Fonte: adaptado de Castro e Costa (2014)

Ao analisar o quadro é relevante apontar alguns pontos principais. Já em 2001, com a visão de Towley sobre a GC, o autor propõe que esta tem a ver com troca de conhecimento e aprendizagem, termos que continuam sendo utilizados até o último autor em 2007. São estes que mais aparecem ao longo das definições do quadro. Outros termos são organização e uso tanto do conhecimento, quanto da informação.

Jantz defende que a GC ajuda os bibliotecários a desempenhar suas funções de forma mais eficiente. Isto reforça a ideia de que permite que muitas funções bibliotecárias sejam realizadas através desta gestão.

Dudziak, Villela e Gabriel falam sobre a valorização do conhecimento individual, que deve ser transformado em organizacional, de maneira que não se perca em casos de rotatividade de pessoas. Ao transformar o conhecimento em coletivo<sup>7</sup> é menor a quantidade de informações e conhecimentos perdidos.

Em resumo, as palavras que mais aparecem desde 2000 até 2007, conforme as autoras Castro e Costa (2014) baseadas nos autores descritos acima, foram aprendizagem, compartilhamento, organização e uso do conhecimento. Esta poderia ser uma forma de definir a GC de modo geral.

<sup>7</sup> Transformar o conhecimento individual em coletivo, no caso em manuais, guias, etc. (em uma questão mais formal) ou sobre compartilhar experiências (pessoais ou profissionais) e passar o conhecimento individual para um grupo de pessoas (que no caso da GC seria para a organização) (VER: página 51 deste documento).

Davenport e Prusak (1998), apud Rufatto Júnior (2008, p. 140), acreditam que a GC vem “da necessidade de reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis”. Analisando esta afirmação, percebe-se como a Gestão de Pessoas, como nova abordagem do RH, vem ao encontro com os objetivos e metas da GC. Assim, fica claro que não é possível estudar a GC sem analisar a GP, bem como não é suficiente pesquisar sobre GC sem GI.

Silva e Duarte (2011, p.1410) definem que a GC “ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializados que fazem parte da memória da organização e que normalmente existem dentro dela de forma não estruturada.” Através disso, é possível perceber as diversas funções que a GC tem em uma instituição de informação.

A gestão do conhecimento (GC) pode ser definida como a coordenação sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estruturas organizacional, a fim de agregar valor à organização por meio da reutilização de conhecimentos e da inovação. Essa coordenação é alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento. (DALKIR apud BEM, COELHO, p. 69, 2013)

Para estes autores, a GC pode ser definida de maneira mais clara e objetiva, sem especificar o ambiente. Todavia estas atividades podem ser aplicadas à BU, objeto desta pesquisa. Com estes autores, podemos perceber que as definições de GC foram mudando com o passar do tempo, mas sempre fundamentado nas mesmas bases.

Valentim (2013) afirma que gerenciar unidades de informação “tornou-se um desafio neste novo milênio”, que vem das grandes mudanças no cenário da CI. A Sociedade da Informação trouxe inovações nas abordagens e focos das bibliotecas e evolução das TICs, por exemplo, afetando diretamente os ambientes de informação.

Vivencia-se um contexto econômico, social e tecnológico que exige novas formas de gerenciar unidades e serviços de informação. Nessa perspectiva, os gestores precisam ampliar os papéis e as responsabilidades das unidades e serviços de informação, inovando constantemente e promovendo mudanças incrementais e radicais. A GI e GC são modelos de gestão que podem ser aplicados, porquanto investem na eficiência e na

eficácia dos processos, atividades e tarefas e, o mais importante, no sujeito organizacional responsável por essa dinâmica. (VALENTIM, 2013)<sup>8</sup>

A visão de Valentim mostra que a GC leva em conta tanto fatores internos quanto externos, devido a isso, a instituição, seus arredores, sua comunidade interna (alunos, professores, demais colaboradores) e externa (pessoas relacionadas ao grupo anterior, instituições que cercam o espaço físico da universidade, instituições conveniadas ou parceiras) devem ser levadas em conta na construção de uma política de GC e em sua aplicação. A autora traz a ideia de inovação no ambiente de informação para adaptar ao contexto do momento, ainda defende que esta não pode ser estática, os serviços e a própria unidade devem estar em constante desenvolvimento.

A partir dos diversos autores e suas concepções acerca do tema GC, é possível ver o quanto é importante sua aplicação em BUs, pois permite que o bibliotecário tenha como foco tanto funcionários da biblioteca, quanto seus usuários. Os processos que mantêm uma biblioteca funcionando, são aqueles que dependem de pessoas para serem realizados, e é exatamente por este motivo que está intrinsecamente ligado à Gestão de Recursos Humanos. Dentre estes é possível citar aquisição, organização, definição de estratégias, desenvolvimento, planejamento, dentre outros. Ainda, o desenvolvimento do grupo de pessoas que trabalham na BU é valorizado pela GC, pois é possível transformar o conhecimento individual em organizacional.

Castro e Costa (2014) trazem uma visão mais recente da GC no Brasil, falando sobre como o ponto central da GC é o gerenciamento dos RH, pois são as pessoas que detêm e produzem conhecimento. Ainda, citam a visão do SBGC (2013)<sup>9</sup>, que define GC como “processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas”.

---

<sup>8</sup> Trabalho apresentado no XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, no ano de 2013.

<sup>9</sup> Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)- O Programa SBGC Online foi construído para colaborar para o avanço do campo da gestão do conhecimento no Brasil. A ideia central é por meio da Tecnologia Digital de Informação e Comunicação conectar profissionais pelo Brasil interessados em aprender cada vez mais sobre gestão do conhecimento para o desenvolvimento organizacional e da sociedade. (Fonte: site do SBGC).

Este processo de construção de conhecimento é o que a biblioteca universitária precisa auxiliar e participar, com uma equipe motivada e orientada sobre como deve agir. Desta maneira, os funcionários saberão quais tarefas são as mais necessárias e realizá-las bem, para que depois seja possível desenvolver novos serviços que venham a facilitar a disseminação, criação e uso do conhecimento. A equipe precisa ter competência informacional e profissional, além de entender como a instituição funciona, pois a GC não beneficia apenas a biblioteca, mas a universidade a qual está inserida também. Este tipo de gestão também visa auxiliar sua comunidade e suas parcerias (fator externo), tanto em bibliotecas de rede, quanto em associadas.

A GC trabalha com dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. Nonata e Takeuchi (1996) apud Ruffato Júnior (2008, p. 142) “Classificam o conhecimento em duas dimensões: o conhecimento tácito, que é pessoal, vinculado ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado; e o conhecimento explícito, codificado, transmissível em linguagem formal e sistemática”. A relação entre estes dois tipos está no fato de que a GC se propõe, da melhor maneira possível, a transformar o conhecimento tácito em explícito, o que facilita a transmissão de conhecimento.

Nonata e Takeuchi (1995) propõe em relação a isto, quatro modalidades de conversão do conhecimento. São eles:

- a) tácito para tácito = processo de socialização;
- b) tácito para explícito = processo de externalização;
- c) explícito para explícito = processo de combinação;
- d) explícito para tácito = processo de internalização.

É interessante analisar que estas quatro modalidades ocorrem no cotidiano de uma instituição, pois o processo de socialização está no momento em que uma pessoa, um bibliotecário por exemplo, passa uma orientação oralmente para um usuário. O processo de externalização ocorre quando um funcionário da BU registra um manual, como uma orientação de indexação para outros membros da equipe; ele transforma o conhecimento interno em externo, para que outros possam usar mesmo em sua ausência (o que evita a perda de conhecimento em caso de desligamento do funcionário). O processo de combinação pode ser uma atualização de manual, onde se usa um material que já está em linguagem formal e sistemática em outro do mesmo tipo. O processo de internalização ocorre quando um usuário lê um tutorial realizado pela equipe da BU, por exemplo.

Marques Júnior (2010, p. 37) ainda categoriza em mais um nível o conhecimento tácito, dividindo-o em duas dimensões a técnica e a cognitiva. A primeira é uma capacidade difícil de definir, conhecida por “*know-how*<sup>10</sup>” e que conta com habilidades. A segunda é formada por esquemas, modelos mentais, crenças e percepções arraigadas. O autor ainda ressalta que o conhecimento tácito está “[...] profundamente enraizado nas ações e experiências pessoais, bem como em seus valores, emoções ou ideias”.

Com isso, é possível afirmar que o conhecimento tácito de um indivíduo não é igual ao de outro, é totalmente particular, pois é sua própria interpretação. Pensando nisso, é um recurso fundamental para as organizações, principalmente as que tratam e trabalham com dados, informação e conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) apud Ruffato Júnior (2008, p. 142) trazem “um modelo teórico para o gerenciamento do conhecimento da empresa que abrange três dimensões: geração do conhecimento, codificação do conhecimento e transferência do conhecimento”. Estas três dimensões trazem em resumo as funções da GC em uma organização. É interessante analisar que esta gestão pode ser aplicada em qualquer instituição, mas que para a BU ela é fundamental.

A biblioteca universitária, por estar inserida em uma instituição, deve estar atenta a tudo que ocorre nela, pois diversas atividades podem afetá-la. Neste caso, é interessante que a GC esteja funcionando, pois os funcionários da biblioteca saberão como agir em determinados casos. A GC possibilita que o serviço seja otimizado, sem ser incompleto, sempre visando o crescimento e desenvolvimento da instituição como agente social e educadora, responsável pela geração de conhecimento.

Os principais desafios das organizações comprometidas com a gestão do conhecimento estão focados na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um contexto organizacional próprio para criar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento. (MARQUES JÚNIOR, ALBINO, p. 76, 2011)

Baseado nisso, é evidente que a GC tem propósitos maiores do que apenas gerir a instituição, pois pretende, de maneira planejada, afetar positivamente tanto a comunidade acadêmica, quando a sociedade em si. O principal objetivo é o de criar, tanto com informações já existentes, quanto novas, e disseminar conhecimentos.

---

<sup>10</sup> Know-how é um termo em inglês que significa “saber como” ou “saber fazer”. Refere-se ao conjunto de conhecimentos técnicos e práticos (fórmulas, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.) referentes à determinada atividade. (Fonte: Instituto Brasileiro de Coaching)

Alguns fatores que auxiliam o sucesso da GC: cultura orientada para o conhecimento; infra-estrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vínculo ao valor econômico ou setorial; orientação para processos; clareza de visão e linguagem; elementos motivacionais não triviais. (OLIVEIRA, NEVES, 2008, p. 179)<sup>11</sup>

A biblioteca precisa estar atenta a todas as tecnologias e melhorias existentes que podem ser aplicadas em seu ambiente, sempre pensando em melhorar seu produto (informação, dado, conhecimento) para seu cliente (usuário). Além disso, necessita prestar atenção em seus funcionários para que estejam motivados e inteirados de suas funções.

Silva (2013) defende que a GC é essencial na definição da estratégia, visto que propõe análise do meio, identificação de oportunidades e ameaças, análise interna da instituição. A gestão, sendo uma parte importante da Administração, permite à equipe da BU analisar seu ambiente de informação como um todo. É necessário também que a biblioteca esteja atenta a todas atividades desenvolvidas ao longo dos anos

Para Prado e Abreu (2005, p. 107) a BU é uma organização de aprendizagem onde “[...] as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”. Baseado nisso, consegue-se perceber que a GC existe nas BUs de forma informal desde sempre, mas que necessita de uma aplicação mais criteriosa.

Silva, Schons e Rados (2006), sobre isso, afirmam que “[...] a partir do entendimento da BU como um sistema complexo, é necessário definir uma política de gestão capaz de permitir o gerenciamento de sua estrutura funcional da melhor forma possível”. A necessidade de uma política de GC bem definida fica claro a partir do momento em que é percebido que nem todas as BUs possuem uma. Esta gestão pensa na biblioteca e nos seus colaboradores como um todo, de maneira que qualquer conhecimento seja valorizado e transformado em algo interessante. Ainda, permite que a troca de conhecimentos seja uma rede viva, em que todos participam e se beneficiam.

---

<sup>11</sup> Artigo retirado do livro “Gestão do conhecimento no Brasil”.

Conforme Bem e Coelho (2016), a GC “abraça valores organizacionais” e propõe ações para o compartilhamento, produção e aprendizado do conhecimento. Ainda, afirmam que o papel do bibliotecário na GC é o de “impulsionador do desenvolvimento da competência informacional corporativa”. Isto pode ser visto como um meio para melhorar a ausência de competência informacional dos usuários, pois a equipe deve estar apta a auxiliá-los e ensiná-los quando for necessário.

Rossi e Silva (2017) trazem diversos pontos que devem ser pensados na construção da GC. O principal é o planejamento estratégico, que deve ser construído visando “o rumo a ser seguido”. Trás a ideia de PDCA<sup>12</sup>, que é um esquema de planejamento em fases, com o objetivo de integrar a equipe e a instituição delegando as tarefas e tendo o bibliotecário como mediador. Ao colocar toda a equipe no desenvolvimento da política de GC, cada membro terá noção de como será seu funcionamento e de sua respectiva função.

A biblioteca universitária deve ser vista e tratada como um espaço que visa facilitar a aprendizagem, seja de conhecimento ou de competências em que os usuários carecem. Esses serviços podem ser realizados através de treinamentos, orientações, tutoriais, tanto na biblioteca, quanto virtualmente, objetivando atingir a maior quantidade de usuários.

O conhecimento, segundo Bem e Coelho (2016), pode ser dividido em quatro partes:

- a) interno: composto pelos colaboradores da instituição;
- b) externo: composto pelas parcerias da instituição;
- c) cliente: usuários da biblioteca;
- d) tradicional: composto pelo acervo, tanto físico quanto virtual, da biblioteca.

Analisando essa estrutura, podemos afirmar que a GC afeta não apenas os funcionários e usuários da equipe, mas toda instituição que estiver relacionada a BU e à universidade a qual ela está inserida. Além disso, alguns colaboradores podem estar atuando em mais de uma faculdade, podendo utilizar a biblioteca para fins diversos dentro e fora das instituições acadêmicas. Assim, é possível visualizar o quanto o conhecimento é compartilhado. Ainda, pode-se usar o exemplo de BUs que

---

<sup>12</sup> Rossi e Silva (2017, p. 9): PDCA - planejar, desenvolver, checar e agir; tem como função auxiliar no diagnóstico, visando a padronização, a melhoria contínua e a tomada de decisão.

fazem partes de redes e, com isso, toda a GC deve ser estruturada pensando em como essas informações e conhecimentos serão compartilhadas.

Duarte et al (2005), acreditam que as BUs devem ser vistas “como um espaço democratizador do acesso e do uso dessas informações.” Ou seja, é necessário que a biblioteca tenha em mente facilitar o acesso para o maior número de pessoas possíveis, e com isso é importante que haja uma GI e GC bem estruturadas para que, além de conhecer a comunidade à qual estará atendendo, a equipe saiba qual a melhor maneira de suprir suas necessidades informacionais. Segundo os autores, essas necessidades podem ser “educacionais, culturais, científicas e tecnológicas”.

Silva e Coelho (2013), visualizam que “GC em bibliotecas conduzirá também a geração de novos conhecimentos, para o desenvolvimento de novos procedimentos e práticas, visando aperfeiçoar a integração e compartilhamento de conhecimento dentro das organizações.” Coincidindo com o que outros autores já afirmaram, sobre o compartilhamento dentro da instituição, os autores acreditam que o principal foco, antes de qualquer coisa, é atender a instituição ao qual estão inseridos. Porém, através disso, a criação e desenvolvimento poderão ser usados para outros fins, pois a GC é um meio para um fim.

Tal gestão [GC] se dá por meio de ferramentas ou práticas que são adotadas para identificação, criação, compartilhamento de conhecimento e até mesmo descarte do mesmo quando este deixa de ser útil a uma instituição. Por este motivo, pode-se dizer que se dá na forma de um processo cíclico e dinâmico. A GC pode ser dividida em três pilares, os chamados 3 C's que são o consultar, compartilhar e colaborar e que atuam de forma transversal por meio das ferramentas apropriadas para este fim e transformam dados até estes se tornarem conhecimento. (BELLUZO; SILVA, 2017, p.10)

A GC começou sendo pesquisada aos poucos, mas atualmente é um campo de grandes estudos e, a cada novo artigo publicado, fica claro que uma BU, tanto de pequeno quanto grande porte, deve inserir uma política clara e flexível de GC. Shanhong (2000), apud Castro (2006), acredita que com o passar do tempo a GC será ainda mais importante do que já é. Afirma que esta forma de gestão “terá três focos distintos: gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da GC nas bibliotecas; promover a inovação do conhecimento; e a tecnologia da informação, como um instrumento para a GC em bibliotecas.”

Valentim (2002) resume que a GC

[...] leva ao desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento; possibilita o mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais da informação; proporciona o tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação; promove a socialização do conhecimento no ambiente organizacional.

Com isso, o foco principal da GC é seus usuários criando e desenvolvendo conhecimentos e, também, o desenvolvimento de competências, como as informacionais. Jain (2007) apud Rossi e Silva (2017, p. 538) definem alguns pontos principais da GC “ [...] trabalha com pessoas, instiga a originalidade, inovação, agilidade, adaptabilidade, compartilhamento de experiências e conhecimentos, inteligência e aprendizagem organizacional”. A partir da análise destas considerações, conclui-se que a BU deve possuir uma política de GC bem definida junto à equipe e instituição.

### **3.4 Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias**

É comum ouvir os termos Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos sem uma diferenciação. Chiavenato (1999) comenta que não há diferença entre os dois termos, e que os dois podem ser utilizados com o mesmo significado. Todavia, “em alguns casos nos referimos à Gestão de Pessoas para indicar as mais novas posturas dos Recursos Humanos”. Baseado nisso, é válido ressaltar os três significados que o autor dá aos termos; função ou departamento, práticas de RH ou profissão.

Para Marques Júnior e Albino (2011, p. 80) “a gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos, é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais, quanto individuais”. A partir disto, é possível analisar o porquê dos recursos humanos serem tão importantes na área da GC, pois ambas necessitam que o crescimento pessoal seja transferido para a organização.

Ivancevich (2008, p. 4) define GRH como “função executada nas organizações que facilita o aproveitamento eficaz das pessoas (dos funcionários) para atingir metas individuais e organizacionais”. Ou seja, é uma gestão que visa auxiliar seus funcionários a atingirem metas individuais, de maneira que possam

ajudar a realizar as metas organizacionais. Assim como para a GC é importante o conhecimento individual, para depois se tornar institucional.

As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, etc. [...] As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome. (CHIAVENATO, 1999, p. 4)

Chiavenato é autor de livros e artigos destinados ao público da Administração, não sendo específico da área de CI. Entretanto, ainda não existe material suficiente para que haja uma Administração aplicada à CI, somente com conteúdo específico. Devido a isso, nesta pesquisa foram buscadas as mais diversas fontes que respondessem às questões referentes à GRH e GP.

Através desta citação do autor, podemos apontar que os bens e serviços produzidos em uma BU são o conhecimento e seus derivados; os clientes são seus usuários. Bibliotecários e demais membros da equipe estão representando a parte que produz, organiza e disponibiliza o conhecimento da organização, desta forma podemos ver como a GP é importante para a área da informação.

Quadro 3 - Chiavenato e Ivancevich

CHIAVENATO (1999)	IVANCEVICH (2008)
Administração de cargos e salários;	Cumprimento da legislação, ao promover oportunidades iguais de emprego;
Análise e descrição de cargos;	Análise de cargos;
Desenho de cargos;	Planejamento de RH;
Recrutamento de pessoas;	Recrutamento de pessoas;
Seleção de pessoal;	Seleção de pessoas;
Incentivos salariais e benefícios sociais;	Motivação de funcionários;
Orientação e integração de novos funcionários;	Orientação de funcionários;
Avaliação do desempenho dos funcionários;	Avaliação de desempenho e compensação;
Desenvolvimento organizacional;	Treinamento e desenvolvimento;
Relações com empregados e relações sindicais;	Relações trabalhistas;

Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;	Segurança, saúde e bem estar.
Admissão de candidatos selecionados;	-
Comunicação aos funcionários;	-
Treinamento e desenvolvimento de pessoal.	-

Fonte: Chiavenato (1999, p. 11) e Ivancevich (2008, p. 5)

É possível analisar que, mesmo com o passar dos anos, muitas atividades da GRH continuam as mesmas, apenas alterando conforme as necessidades da sociedade. É interessante ressaltar que mesmo não sendo específicas da área da CI, todas estas atividades devem ser aplicadas em BUs.

Silveira (2009), resume as atividades de GP, visando exclusivamente a BU, da seguinte maneira: preocupar-se com as relações humanas; manter a equipe atualizada e preparada para constantes aprimoramentos; formação e qualificação de pessoal; conhecimentos interdisciplinares, são apenas algumas das funções que um gestor de pessoas deve realizar em uma BU. É através destas atividades que um bibliotecário e demais profissionais da área da informação conseguem gerenciar as pessoas vinculadas a um determinado ambiente de informação.

A Gestão de Pessoas em ambientes de informação deve sempre estar atenta às mudanças no mundo ao qual está inserido, pois não são ambientes estáticos, mas que estão sempre se atualizando. Para que isto ocorra de maneira organizada e prezando qualidade é necessário, acima de tudo, possuir uma equipe bem preparada.

Salort e Machado (2014), através de uma análise sobre a gestão em bibliotecas universitárias, chegaram a conclusões que são de extrema relevância. Em um primeiro momento, é discutido sobre a gestão da BU como um todo e as atividades que tem a ver com isto desde sempre, e também sobre esta gestão em um momento mais atual, concluindo que as BUs devem estar preparadas para começar a inserir a Gestão do Conhecimento em suas bibliotecas. Ainda sobre este assunto, os autores falam sobre o que, basicamente constitui a GC, falando desde planejamento estratégico até recursos humanos, ou seja, a gestão de pessoas.

Castro (2006) fala sobre GC em BU, e cita o autor Shanhong (2000), quando este fala sobre os três focos da GC. Um destes três focos que são a base do

funcionamento da GC é a gestão de pessoas. Com isso, é possível afirmar que existe a necessidade de analisar com cuidado a equipe da biblioteca para que seja possível inserir a GC. A equipe precisa estar de acordo com o que será realizado, necessita ser capacitado e ser motivado tanto na aplicação da GC, quanto em todo o período de trabalho.

Lira, Vale e Barbalho (2014) defendem que a BU precisa de “um instrumento gerencial dinâmico e passível de variações, que possui regras e procedimentos para atender as exigências quanto ao seu desempenho, variando em seu grau de complexidade em função do alcance de seus processos e decisões.” Este instrumento precisa ter tópicos referentes a Gestão de pessoas e Gestão de Informação e Conhecimento, para que esteja de acordo com o que as BUs tem de melhorias.

A gestão de pessoas é fundamental, pois permite ao bibliotecário ter um panorama de sua equipe e, mais especificamente, de seus funcionários, para que seja possível determinar qual função deve ser delegada a cada um. Lira, Vale e Barbalho (2014), acreditam que é fundamental analisar cada indivíduo, pois “as pessoas representam o sistema social interno da organização. Cada indivíduo com suas necessidades, valores, competências, conhecimento, energia mental e física, torna o ambiente de trabalho dinâmico e único.”

Bons resultados dependem diretamente das pessoas que estão envolvidas nos processos, pois são elas que irão garantir a eficiência e eficácia de uma BU. [...] O componente humano-comportamental torna-se de fundamental importância para o SGBU<sup>13</sup>, pois são as pessoas que “[...] criam, desenvolvem e mantêm os empreendimentos; são elas que executam a tarefa empresarial e delas depende uma parcela significativa do sucesso ou insucesso dos empreendimentos empresariais.”<sup>14</sup> (DZIEKNIAK, 2009).

A pesquisa por GRH em BUs vem aumentando com o passar dos anos, pois cada vez mais é necessário a aplicação da GC, e a segunda não funciona sem a primeira. A ideia de que no futuro as bibliotecas serão totalmente automatizadas abre diversas questões, devido ao fato de que não se sabe o que a tecnologia da informação trará para o desenvolvimento das bibliotecas, pois são as pessoas que produzem o conhecimento e possuem a sensibilidade para suprir as necessidades informacionais dos usuários.

---

<sup>13</sup> Sistema de Gestão para Bibliotecas Universitárias.

<sup>14</sup> Araújo (1998, p.97), apud Dziekniak (2009).

O ambiente de trabalho precisa estar de acordo com aquilo que a biblioteca se propõe a oferecer, tanto para seus usuários, quanto para seus colaboradores. É importante que haja um espaço agradável e confortável para que a equipe esteja apta a cumprir suas funções. Segundo Salort e Machado (2011) “funcionários podem ser considerados clientes internos”, e vendo por este ponto de vista é sempre necessário agradar seus clientes para que haja os melhores resultados e que a experiência traga retorno. Oliveira (1997) apud Ribeiro (2004) fala sobre o bom desempenho da instituição estar intimamente ligado com os seus funcionários, sobre eles estarem motivados e serem capacitados. O bibliotecário gestor precisa estar atento ao seu pessoal desde o momento da entrevista, até seu desenvolvimento na BU.

Ao entrevistar um novo funcionário, é fundamental analisar o perfil da pessoa e ver quais benefícios ela trará a instituição, se encaixa naquilo que é almejado e no perfil da equipe. É relevante ver suas experiências anteriores e prezar por quem já tenha contato com ambientes de informação. Mas, acima de tudo, perceber se a pessoa possui capacidade e iniciativa de propor inovações.

Ribeiro (2004) acredita que estimular iniciativas, delegar funções e reconhecer o pessoal da BU, é fundamental para manter uma equipe motivada e ativa; sempre pensando em melhorar os serviços oferecidos. Estimular iniciativas é prezar pela transformação de conhecimentos individuais em institucionais, como foi dito anteriormente; algo que faz parte da GC. Através disto é possível delegar funções esperando ver resultados que gerem conhecimento e, para motivar a equipe, reconhecer e valorizar cada participante. Tudo isto “promove a geração de benefícios à instituição”, segundo Lira, Vale e Barbalho (2014).

Chiavenato (1999, p. 31)<sup>15</sup> analisa o fato dos termos GRH e GP significarem a mesma coisa, porém em contextos diferentes. Enquanto a GRH vê o funcionário apenas como recurso (humano) da organização, a GP o vê como um parceiro. A diferença, segundo o autor, são as abordagens, pois na antiga Administração de Recursos Humanos (ARH), não havia tanta preocupação com a pessoa de maneira

---

<sup>15</sup> O autor ainda explica mais detalhadamente: “Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações, a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo dos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização.” (CHIAVENATO, 1999, p. 07)

mais individual, ela era parte da organização. Agora “deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordados como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares”.

As pessoas passam a ser parceiros, recursos muito mais valorizados e vistos através de novos olhares e abordagens. A partir desta nova visão a GC recebe uma forte aliada no desenvolvimento de suas atividades, pois assim como a GP, valoriza, principalmente, os conhecimentos e habilidades de cada indivíduo. Pensando nisso, muitas empresas já não utilizam o termo Gestão de recursos humanos, alterando para gestão de pessoas ou pessoal.

Quadro 4 - Pessoas como recursos e como parceiros

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIROS
Empregados isolados no cargo;	Colaboradores agrupados em equipes;
Horário rigidamente estabelecido;	Metas negociadas e compartilhadas;
Preocupação com normas e regras;	Preocupação com resultados;
Subordinação ao chefe;	Atendimento e satisfação do cliente;
Fidelidade à organização;	Vinculação à missão e visão;
Dependência da chefia;	Interdependência entre colegas e equipe;
Alienação em relação à organização;	Participação e comprometimento;
Ênfase na especialização;	Ênfase na ética e responsabilidade;
Executoras de tarefas;	Fornecedoras de atividades;
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento;
Mão-de-obra.	Inteligência e talento.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 07).

Ao analisarmos o quadro acima, é possível afirmar que as pessoas como recursos não seriam úteis às BUs, enquanto as pessoas como parceiros seriam exatamente o que a GC propõe e necessita. Analisando por partes, podemos começar com o trabalho em equipe, fundamental para o desenvolvimento e disseminação do conhecimento; através do trabalho em equipe a organização se torna um todo, e não partes separadas. Atendimento e satisfação do cliente (usuário)

é, basicamente, o mais importante foco da BU, visto que deve sempre prezar por satisfazer as necessidades informacionais dos seus “clientes”.

Valorizar inteligência e talento vai ao encontro com a ênfase no conhecimento, pois a partir do momento que a instituição permite certa liberdade para seu pessoal, permite que ideias, criatividade e iniciativa estejam sempre em progresso. É fundamental que a equipe da BU esteja sempre trabalhando com a criatividade e inovação, definidas por Chiavenato (1999, p. 317) como “geração de ideias novas e criativas” e “aplicação das novas ideias para criar um novo produto ou serviço, respectivamente”.

Souza (2010) reflete sobre como o investimento em recursos humanos deve ser intenso, pois a valorização do trabalho de cada indivíduo e da equipe reflete em bons resultados, motivação e benefícios para a instituição. Vergara (2006) argumenta que os funcionários lidam melhor com chefes mais presentes e “pirâmides hierárquicas” mais flexíveis. Ainda fala sobre as equipes multifuncionais, que são aquelas que conhecem o funcionamento de toda a instituição, sabendo qual função cada pessoa tem e conhecendo a execução de cada atividade. Pode-se afirmar que chefes mais próximos podem gerar mais resultados, visto que a comunicação vai acontecer de maneira direta. A importância disto é vista no tempo que não é desperdiçado e nos resultados, pois não é necessário que a informação seja passada de pessoa para pessoa até alcançar o responsável.

Chiavenato (1992), já tinha proposto a ideia de que as empresas do futuro deveriam ter pirâmides hierárquicas menores e com mais pessoas em cada nível, pois haveria um “fluxo informacional mais intenso e dinâmico”. A comunicação é fundamental em uma organização, pois é como a equipe irá se relacionar, seja ela falada ou escrita. Muitos cursos existem atualmente com o objetivo de treinar pessoas para que possam facilitar a comunicação em projetos e em grupos de instituições.

A gestão de pessoas deve desenvolver o comprometimento e a autonomia de cada profissional visando evidenciar a capacidade de inovação e a criatividade desses profissionais. A gestão de pessoas deve-se desenvolver com base em 3 eixos fundamentais, que são: a capacitação (técnica e pessoal), a motivação e o comprometimento com a organização. (SANTOS, 2006, p. 20)

A capacidade de inovação deve ser uma das qualidades mais importantes de um funcionário de BU, frente a GC, visto que a ideia de uma biblioteca ideal é aquela que sempre oferece produtos novos e inovadores. Além disso, a criatividade, também imprescindível permite que a BU esteja em constante mudança e melhorias, algo que eleva a qualidade da instituição.

Entretanto para que isto seja possível, é necessário que a instituição esteja sempre atenta a possíveis capacitações oferecidas e auxilie seu funcionário a ter uma educação continuada, pois assim o profissional cresce junto com a instituição, motivado pelo apoio que recebe. Ainda, o empregado cria vínculos com a empresa, tornando sua atividade mais prazerosa e criteriosa.

Dessa forma, o bibliotecário quando responsável por administrar a unidade de informação deve estar à frente de todos os processos, o que inclui coordenar sua equipe observando as necessidades de cada um de seus membros e liderando-a para alcançar os objetivos da organização. (JACQUES, 2015, p. 33)

O bibliotecário gestor deve estar a frente de toda atividade da BU. Além de conhecer bem seus funcionários, deve saber como cada setor funciona, para que possa estar ciente do funcionamento completo da instituição. O perfil do profissional também deve estar em constantes melhorias e atualizações para acompanhar o rápido desenvolvimento da Sociedade da Informação. A equipe assim como a BU, deve estar sempre mudando e melhorando, pois está inserida em um ambiente que recebe e produz a produção científica, que é fundamental para a universidade e a sociedade.

Ribeiro (2004) defende que a relação gestor - funcionário é fundamental para minimizar as falhas na organização, validando a ideia de uma pirâmide hierárquica mais simples. O gestor que conhece sua equipe terá facilidade em orientá-la. Ainda escreve sobre a dificuldade do bibliotecário, devido às falhas que podem haver em sua equipe; quando o aluno de graduação em Biblioteconomia não recebe a devida informação sobre Administração e Gestão de Ambiente de Informação, ou quando a pessoa não possui competência informacional, ou até mesmo profissional. Devido a isso a autora fala sobre capacitações, em que o líder deve analisar quais as necessidades de seu funcionários e orientá-los para que sejam resolvidas.

Concluindo sua argumentação, Ribeiro (2004) ainda fala que “a biblioteca universitária tem como objetivo principal satisfazer as necessidades informacionais

de seus usuários”. Mas para que isso seja possível, é necessário primeiro que a equipe tenha as suas necessidades atendidas, tanto de informação quanto de realização.

Hunter (2004), apud Baptista (2008) classifica liderança como “ a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem”. A postura do líder e sua motivação no ambiente de trabalho podem ser cruciais para o bom desempenho de sua equipe. Um gestor de conhecimento deve estar atento a outras gestões - como a de pessoas, por exemplo - para que realize um trabalho que contemple todo o universo em que está inserida sua equipe.

Para Almeida Filho e Souza (2012) outras questões importantes ao bibliotecário gestor são “estar atento diariamente as informações atuais, postura curiosa, investigativa e determinada, conciliar atividades tradicionais e modernas”. Pontos chave para incentivar sua equipe da melhor maneira possível. É interessante, também, que a equipe perceba que o líder está tão dedicado e centrado na instituição que tenha o desejo de agir de mesmo modo.

Souza (2010) acredita que uma boa maneira de educar seus funcionários é “transformar as atividades diárias em aprendizagem”, sempre orientando-os nos pontos que há bloqueio, e deve ver sua equipe como aprendizes. Para isto, é necessário que o gestor de pessoas, neste caso o bibliotecário, esteja atento às particularidades de seus colaboradores, pois desta maneira terá uma melhor percepção de onde cada um se encaixa na instituição. Isto requer um alto grau de sensibilidade e capacidade técnica.

O capital humano que não é propriedade da empresa, é composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidade dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções. (MARQUES JÚNIOR E ALBINO, 2011, p.80)

Quanto ao capital humano, faz-se necessário investir nas competências dos funcionários da BU. Uma delas é a Competência em Informação, também conhecida como *information literacy*<sup>16</sup>. Esta consiste em várias competências em uma, como

---

<sup>16</sup> Em tradução literal, literacia em informação, entretanto no Brasil é utilizado “competência em informação” (Fonte do termo: Alves [2015])

busca e uso da informação em um sistema de bibliotecas, conforme Carvalho e Amaral (2008).

Segundo Alves (2015), esta pode ser ensinada através de programas instrucionais, ou seja, reforçando a ideia de educação continuada. Este conhecimento sobre seus funcionários é importante, pois esta competência não é ensinada na educação básica e nem sempre na superior.

Alves (2015), apud Mata (2009) continua sobre o tema “[...] tais programas são capazes de estimular o aprendizado baseado em recursos, na resolução de problemas e no desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo.” Com isso, o aprendizado individual se torna um benefício para a instituição, além de oferecer um profissional capaz e que irá estar preparado para atender seus funcionários.

A gestão de pessoas consiste em, muito além de gerenciá-las, auxiliar seu desenvolvimento profissional e dos recursos humanos, permitindo que, ao mesmo tempo que esteja desenvolvendo conhecimentos institucionais, possa também realizar suas necessidades. Ainda, que sinta satisfação para que seu desempenho seja proveitoso. O bibliotecário gestor tem também papel de mediador, precisando organizar e transmitir conhecimentos e informações, criando um ciclo entre si e seus funcionários.

A sociedade do conhecimento tem produzido um interesse paradoxo: para se tornarem mais competitivas, as empresas precisam se tornar mais humanas. [...] o conhecimento e a criatividade - elementos propulsores da inovação - são atributos restritos aos seres humanos e não encontrados em máquinas e equipamentos. (CARVALHO, GOZZI, FERREIRA, 2008, p. 151)<sup>17</sup>

Os autores, Carvalho, Gozzi e Ferreira (2008) ainda falam sobre “os grandes desafios a enfrentar” no âmbito da GRH, que são elevar a consciência sobre a GP, aprofundar as políticas e os modelos de GP e desenvolver o ser humano integral (pensar em todos os aspectos humanos: biológico, psíquico, social e espiritual). Atingidos estes objetivos, seria possível que o indivíduo estivesse muito melhor colocado e mais feliz em sua profissão, permitindo que suas funções fossem melhor realizadas e, desta forma, auxiliasse a empresa de forma satisfatória e não como uma obrigação. Além disso, sua criatividade e demais atributos seriam despertados.

---

<sup>17</sup> Artigo do livro “Gestão do conhecimento no Brasil”.

Demo (2008, p. 34) faz uma análise de Friedman, Hasch e Walker (2000) “[...] para dar valor às pessoas as organizações devem ir além da noção de capital humano, ou seja, entendendo capital humano como a noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como bem de valor a ser desenvolvido.” Esta é a maneira de pensar que a GP propõe, mas que ainda não é aplicada em todas as instituições, seria a noção ideal de pessoas em uma BU, visto que é um lugar de gerar e compartilhar conhecimentos.

Para Chiavenato (1999, p. 12) existem seis processos na GP, que são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. Isto poderia ser o resumo daquilo que é almejado para que a GP esteja funcionando de maneira eficiente e com resultados positivos.

#### 3.4.1 Objetivos da gestão de pessoas

A GP foi criada com o intuito de organizar os ambientes de trabalho, de maneira que as pessoas fossem mais bem tratadas e que os resultados fossem otimizados.

A gestão de pessoas depende de vários aspectos como cultura que existe em cada organização, estrutura organizacional adotada, características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

É importante lembrar que nem sempre as bibliotecas universitárias fazem parte de uma organização maior – a universidade. Desta forma é interessante lembrar que existem duas GRH agindo sobre a biblioteca e sua equipe; os processos internos e externos afetam as pessoas que nela estão inseridas. É relevante lembrar que a GRH se preocupa com os objetivos individuais das pessoas e propõe uma gestão que permita que estes sejam alcançados, ao mesmo tempo que o empregado alcance metas e realize funções para a organização (objetivos organizacionais).

Quadro 5 - Objetivos individuais

OBJETIVOS INDIVIDUAIS	RESULTADOS
1. Satisfação no trabalho	Estando o funcionário satisfeito, sua motivação para trabalhar será maior, alcançando os objetivos e metas da organização.
2. Consideração e respeito	Esta é uma via de mão dupla, pois é necessário que o funcionário tenha consideração e respeito tanto por seus colegas, quanto deles. Somente assim será possível uma relação de compartilhamento e crescimento coletivo, tão importantes à GC.
3. Oportunidades de crescimento	Se a pessoa não tiver um horizonte, uma possibilidade a mais do que a atual, tanto na vida pessoal como profissional, não terá uma meta e desta forma não terá algo para alcançar. Sendo assim, não tentará ser melhor, nem melhorar seu desempenho.
4. Liberdade para trabalhar	É necessário que a equipe tenha liberdade para cumprir suas funções, pois não é possível ao administrador ou coordenador da biblioteca estar o tempo inteiro disponível para todos. Além disso, a liberdade incentiva a criatividade e trabalho em grupo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 5)

Somente com o passar dos anos que os objetivos individuais se tornaram relevantes. Foram anos de estudos e análises para entender que o ser humano não é apenas um recurso da empresa, mas também uma pessoa com desejos e necessidades. Chiavenato (1999, p. 7) afirma que a GP tem sua base em “três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como agentes de recursos organizacionais, as pessoas como parceiros da organização”.

A partir do momento que o funcionário se torna um parceiro, o sucesso e crescimento da instituição passam a ser sua responsabilidade também. Porém suas funções serão realizadas de forma motivada, e não mais como uma obrigação. Com esta abordagem, os objetivos organizacionais se tornam também individuais, ou melhor, coletivos.

Figura 1 - Gestão de pessoas



Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 9)

Estes são objetivos mais genéricos, os quais podem e devem ser aplicados nas mais diversas organizações, neste caso em BUs. Estes formam a estratégia da GP que, conforme Ivancevich (2008, p. 17), “é o plano que integra os principais objetivos”; já os objetivos são “as metas específicas e mensuráveis”. Ainda segundo o autor, o plano estratégico é o que orienta a equipe sobre as decisões que devem ser tomadas no âmbito da GRH.

Para Chiavenato (1999, p. 59) “o planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários”. Esta definição mostra exatamente como a GP funciona, pensando sempre no funcionário agindo pela instituição. Não mais realizando atividades apenas, mas trabalhando o tempo inteiro para atingir objetivos e metas.

A BU por estar ligada a uma universidade deve ter seus objetivos, metas e missões baseadas naquilo a que esta propõe. Ainda, buscar inteirar-se dos objetivos do RH da mesma. Este trabalho conjunto deve melhorar o funcionamento de ambas e, ao mesmo tempo, fornecer melhores condições a sua equipe. Entretanto, deve estar sempre atenta à produção de conhecimento, envolvendo sua GRH à sua GC,

deste modo, ao mesmo tempo em que visa a universidade, deve também propor tópicos exclusivos à BU.

O bibliotecário responsável pela unidade deve trabalhar para atingir os objetivos e as metas organizacionais, que geralmente estão voltadas em atender as necessidades dos usuários, e para isto é preciso gerenciar planos traçados, pessoas da equipe, tarefas e recursos materiais, físicos e financeiros. (ALVES, 2004)

Realizada da maneira correta a GRH irá trazer bons resultados para o ambiente de informação, neste caso a BU, permitindo que a GC funcione da melhor maneira possível beneficiando tanto a instituição quanto seus usuários. É uma maneira de unir o conhecimento e capacidade do indivíduo (capital humano) com o que a instituição tem a oferecer (capital estrutural).<sup>18</sup>

### 3.4.2 Competências

Todo profissional possui níveis de formação e/ou educação que o tornam quem é e a qual cargo ou profissão está colocado, atuando. Todavia existem mais fatores do que apenas estes, como as competências e habilidades.

Abell e Oxbrow (2002, p. 106), apud Belluzzo (2011), trazem uma noção de competências “[...] [são competências] as descrições gerais das habilidades que uma pessoa necessita para desenvolver com êxito uma atividade específica.” A autora ressalta que “[...] os perfis de competência, de modo geral, especificam os conhecimentos, habilidades e atitudes e expressam os requisitos em termos de conduta e comportamento.” Desta forma, todo profissional que atue em uma determinada área deve prezar por desenvolver suas habilidades, para formar e melhorar suas competências.

As *habilidades básicas* podem ser entendidas em uma ampla escala de atributos, que parte de habilidades mais essenciais, como ler, interpretar,

---

<sup>18</sup> Segundo Edvinsson e Malonne (1998), apud Marques Júnior e Albino (2011, p.xx) o capital humano é composto por conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidades dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções. Capital estrutural é propriedade da empresa, equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados e o relacionamento com os clientes.

calcular, até chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que propiciem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.

As *habilidades específicas* estão estreitamente relacionadas ao trabalho e dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-ser; são exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas correlatas.

As *habilidades de gestão* estão relacionadas às competências de autogestão, de empreendimento, de trabalhados em equipes. (MANFREDI, 1999).<sup>19</sup>

Estas três habilidades serão fundamentais para o profissional da informação que esteja ou pretenda estar envolvido com a GC. É de extrema importância que, antes de qualquer atitude, o bibliotecário conheça a si, suas limitações, seus pontos fortes e fracos e é através da análise de suas habilidades e competências que ele terá estas respostas.

Belluzo (2011) interpreta as colocações de Manfredi (1999) no que o autor compara qualificações e competências, a autora resume que as competências

[...] estão vinculadas à esfera do ensino e aprendizagem, da cognição e da linguagem humana [...] se reportam as qualidades da pessoa e ao conteúdo do trabalho, sendo que a ênfase da qualificação é a lógica de ter, enquanto que as competências importam em uma lógica de ser. (BELLUZZO, 2009, p. 62)<sup>20</sup>

É possível perceber que as competências são uma características que podem ser tanto aprendidas quanto ensinadas, mas que fazem toda a diferença no ambiente profissional e, até mesmo, na vida pessoal. Para a GC e a BU, as competências são fundamentais para que o bibliotecário esteja preparado tanto para administrar a biblioteca, quanto para liderar as pessoas que trabalham nela. Além disso, é importante que o profissional tenha noção de suas capacidades para que saiba como e quando agir em determinadas situações.

Vitorino (2007, p. 61) define que a competência é “ [..] uma capacidade de agir eficazmente em um tipo de situação”, apoiada em conhecimentos. O autor ainda afirma que implica em uma “capacidade de atualização de saberes”, ou seja, as competências não são estáticas e devem estar sempre sendo aprendidas e aprimoradas. Ainda, traz a visão de Belluzo (2005), que estuda e analisa competências no âmbito nacional.

---

<sup>19</sup> Devido ao formato do documento acessado, não é possível determinar a página.

<sup>20</sup> Esta citação é uma adaptação do texto da autora, que pode ser lido na íntegra em seu artigo “As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas”.

[...] um composto de duas dimensões: um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a interpretação prática na realidade; e uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social. (BELLUZZO, apud VITORINO, 2007, p. 62)

O profissional bibliotecário necessita dominar uma série de habilidades e competências para atuar em seu campo profissional. Precisa, também, estar se atualizando constantemente através de treinamentos e educação continuada. Baseado nisso, é interessante para o desenvolvimento desta pesquisa analisar competências profissionais, informacionais e o perfil que o bibliotecário universitário precisa ter para trabalhar com uma GC.

#### *3.4.2.1 Competências profissionais do bibliotecário (no âmbito da GC)*

Para Silva (2007), além dos diversos benefícios e funções que a GI e GC possuem, mais um deve ser levado em conta, a valorização de competências, habilidades e conhecimentos que cada pessoa da organização possui. A partir disso, uma “cultura de aprendizagem contínua” acontece, de maneira que além de estar gerando benefícios para a empresa, cada pessoa está recebendo-os também, em forma de conhecimento.

Através deste novo ponto de vista, o funcionário é valorizado como indivíduo e não apenas um meio para atingir um fim, como é explicado na seção de Gestão de Recursos Humanos desta pesquisa. A GC não funcionaria se assim fosse, visto que o conhecimento é criado e gerido pelas pessoas.

[...] não é mais suficiente gerenciar de forma eficiente e eficaz um serviço de informação, mas, que é preciso ir além e ser capaz de situar-se no centro da organização, sendo um elemento fundamental para a transformação e adequação desses ambientes às novas tendências expectativas da sociedade. (BELLUZZO, 2011, p. 59)

Belluzzo se refere a como as necessidades nas profissões têm mudado, e elenca o que mais se busca nas pessoas “[...] atitudes tais como receptividade perante as mudanças; saber atuar como um aliado junto a consecução da missão, objetivos e valores das organizações; ser capaz de enfrentar desafios e os compromissos de maneira inovadora.” É necessário que o profissional esteja sempre melhorando, seja através de educação continuada, treinamentos, ou qual

maneira preferir. Para um bibliotecário, por exemplo, é importante que além da graduação, continue sempre estudando e se atualizando, pois a área da CI está em constantes mudanças.

Para Belluzzo (2011)<sup>21</sup> algumas das competências profissionais que cabe aos bibliotecários podem ser definidas em duas dimensões:

[...]a primeira um domínio de saberes e habilidades de natureza diversa e que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.

Através desta miríade de termos e conceitos, uma imagem das competências profissionais necessárias começa a se formar. É perceptível que as definições são alteradas com o passar do tempo, visto o fato de que é fundamental se adaptar ao meio em que está atuando.

Ainda segundo Belluzzo (2011), no cenário internacional temos diversas visões sobre as competências que um profissional da informação deve possuir, a autora realizou extensa pesquisa, que aborda documentos do ano 2000 até 2006 sobre este tema, trazendo uma abordagem bastante completa sobre a literatura da área. Cabe destacar algumas:

Quadro 6 - Cenário internacional das competências profissionais

Autor (ano)	Competências
Special Library Association (1998)	Profissional: conhecimentos para oferecer produtos e serviços.
	Pessoal: habilidades, atitudes e valores.
Arot (2002)	Capacidades relacionadas à comunicação, pedagogia e formação voltada para a gestão de coleções e conteúdos.
Valentim (2002)	Competências em comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas.

<sup>21</sup> A autora adapta uma autocitação (Belluzzo, 2007), desta forma preferiu-se citar apenas a adaptação.

INCITE (2005)	Informação, tecnologias, comunicação, gestão e outros saberes (outros temas e áreas)
Observatório da Profissão de Informação e Documentação (2006)	Conhecimento das TICs, formação e ações pedagógicas, gestão de conteúdos e do conhecimento, compreensão do meio profissional, gestão global da informação, relacionamento com clientes/usuários, identificação, validação e pesquisa das fontes de informação.

FONTE: Belluzzo (2011, p. 63).

Através da leitura e interpretação destas informações, forma-se uma ideia de como as competências foram mudando com o passar dos anos e com a influência da Sociedade da Informação. Estas são pensadas no âmbito da GC, mas fica claro que também pode ser aplicada em BUs, pois a GC é planejada para qualquer tipo de ambiente de informação, tendo suas especificações somente no planejamento da organização.

Analisando os autores citados anteriormente e os que Belluzzo (2011) traz, algumas competências se repetem, como a necessidade de possuir determinadas habilidades, a importância da comunicação, seja no ambiente interno ou externo, dominar tecnologias aparece em quase todas as citações também.

Algumas diferenças são interessantes de ressaltar, como alguns autores acreditam que o bibliotecário deve possuir formação pedagógica, sem tirar o lugar do professor, fortalecendo a relação bibliotecário - professor. É importante que haja este diálogo e, quando há, o professor complementa esta área que falta ao outro.

Outros trazem algumas atividades mais tradicionais dos bibliotecários como fundamentais as competências profissionais, como o caso do autor que citou a gestão de coleções. Esta pode ser vista como uma atividade que talvez não seja mais tão relevante no aspecto físico, mas mais no virtual/online, pois os ebooks e documentos em arquivos disponibilizados em bibliotecas digitais podem ser mais úteis e econômicos para a instituição. Porém, outras funções como SRI<sup>22</sup> serão sempre indispensáveis em BUs.

Também podemos ver a GI como parte das competências, o que mostra como a CI vem mudando suas abordagens. Através desta análise observa-se como

<sup>22</sup> SRI - Serviço de referência e informação.

as mudanças são sutis e ao mesmo tempo fazem grande diferença, sempre se adaptando ao cenário da sociedade conforme seu tempo.

Os resultados da pesquisa no cenário internacional não foram o fim das pesquisas de Belluzzo, que fez outro apanhado de informações no ambiente nacional também. Como esta pesquisa visa analisar a GC em BUs brasileiras, é muito importante analisar os dados que tangem este recorte.

Quadro 7 - Cenário nacional das competências profissionais

AUTOR (ANO)	Competência
Robredo (1986)	aplicação de recursos de processamento eletrônico, de dados e de telecomunicações, as técnicas gerenciais, o desenvolvimento de esquemas cooperativos com vistas à organização de redes e o desenvolvimento de técnicas de análise da informação e indexação.
ABEBD ABECIN <sup>23</sup> (1998)	teorias da informação e da documentação, técnicas de organização dos registros do conhecimento, valor e importância política, social, econômica e cultural da informação, trabalho pautado na interdisciplinaridade, diferentes tipos de linguagem e de comunicação, conhecimento da área de atuação, informação como vantagem competitiva, evolução tecnológica, a administração e gestão de recursos e unidades de informação, além do ambiente sociopolítico. Ainda, esse profissional deveria exercer ações políticas, pedagógicas e de pesquisa e proativas (ARARIPE, 1998).

<sup>23</sup> Associação de Ensino de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação (ABEBD)(atual Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação - ABECIN). Fonte: Belluzzo, 2011, p. 66.

Araújo et al (2004)	administração, educação, psicologia, economia, etc.); tratamento da informação (utilizando elementos de lingüística, terminologia e lógica); novas tecnologias da informação (pressupondo o manuseio das TIC para o acesso e uso da informação); e, ação social (envolvendo questões éticas, de confidencialidade e privacidade da informação, responsabilidade e divulgação profissional).
Beraquet et al (2006)	experiência profissional, conhecimento das TIC, domínio de outros idiomas, competências de comunicação (oral, escrita e domínio da capacidade de compreensão e transmissão de idéias) além das competências básicas ligadas às respectivas temáticas dos campos de atuação.

FONTE: Belluzzo (2011, p. 66)

Com isso é possível ver que o cenário nacional não difere tanto do internacional, todavia cabe ressaltar que a diferença pode ser vista na realidade. Enquanto algumas escolas, em outros países, já ensinam a competência informacional, aqui no Brasil é muito comum que apenas na universidade este conhecimento seja ensinado. Atualmente já existem projetos que visam essa mudança, como a própria GC, mas ainda é um longo caminho a ser percorrido, conforme Belluzzo (2011) ressalta.

Algumas competências permanecem iguais, pode-se dizer que as mais tradicionais continuam em vigor, enquanto aquelas que tem mais a ver com o período em que foi composto a opinião de cada autor, mudou ou não se manteve.

Vitorino (2007) construiu uma lista, baseado nas competências propostas pela Classificação Brasileira de Ocupações, para o profissional bibliotecário. Esta lista traz tanto as competências tradicionais, quando as que são necessárias na atualidade.

Figura 2 - Competências profissionais do bibliotecário



Fonte: adaptado de Classificação Brasileira de Ocupações (2002)<sup>24</sup>, apud Vitorino (2007).

Estas competências foram baseadas no fato do profissional da informação, neste caso o bibliotecário, trabalhar com o tratamento da “informação na Sociedade da Informação” (VITORINO, 2007). Devido a isso diversas competências são atribuídas a estes, pois necessitam de uma gama de conhecimentos e habilidade, muitos que não são aprendidos na academia. É importante destacar todas as atividades referentes à atuação dos profissionais da informação, pois são pouco valorizados no país, mesmo tendo uma das ocupações mais importantes.

Para Pizzorno e Corrêa (2016) o indivíduo que trabalha com informação deve contar com “aprendizagem ao longo da vida” para se tornar apto a “utilizar informações em diferentes formatos”, pois atualmente o bibliotecário trabalha com diversos destes meios. A informação no meio digital vem ganhando cada vez mais espaço no meio acadêmico

A informação digital está cada vez mais presente na sociedade, permitindo novas possibilidades de acesso, uso e interação e fazendo com que a atuação dos bibliotecários se amplie. Este cenário aponta para a necessidade de capacitação para a atuação de diferentes profissionais

<sup>24</sup> Brasil, Ministério do Trabalho e do Emprego (2002) apud Vitorino (2007).

nessa nova realidade que envolve a informação, eclodindo o interesse das bibliotecas e bibliotecários pelo tema competência em informação digital. (PIZZORNO, CORRÊA, 2016)

Com a tecnologia em desenvolvimento constante e novos produtos, aplicativos e softwares sendo disponibilizados, é interessante que o bibliotecário esteja atento a todas estas novidades, para que possa oferecê-las aos seus usuários. Cada adaptação que a BU tem deve ser para que o seu “cliente” tenha as melhores e mais novas possibilidades para que o acesso a informação seja facilitado e acessível.

Para Baptista (2008), um bibliotecário que esteja envolvido com a GC precisa saber liderar, ter proeminência e influência que, segundo o autor, “são duas condições essenciais à caracterização do líder”. Ainda propõe mais alguns requisitos para definir um líder, como:

- a) não dar ordens, motivar as pessoas a agir;
- b) identificar problemas e mobilizar equipe;
- c) O bibliotecário não deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo;
- d) ser capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo;
- e) o líder tem um intenso desejo de alcançar um objetivo, alvo, fim para a sua equipe;
- f) um bibliotecário como líder deve focar nos objetivos a serem alcançados; orientar para a ação; ter confiança em si próprio e no grupo; ter habilidade para lidar e conviver com pessoas; fazer as coisas com e por meio das pessoas; ser criativo e inovador; ser flexível, estar aberto à mudanças; tomar decisões (pensar e agir diante de uma situação); desenvolver altos padrões de desempenho e avaliação, buscando excelência, eficácia, produtividade e qualidade. (BAPTISTA, 2008, adaptado)

O bibliotecário universitário sempre atua como líder, visto o fato de que dificilmente, não impossível, a equipe será formada por mais de uma pessoa e ele é a autoridade máxima neste tipo de instituição. A partir disto, a competência de liderança acaba abordando diversas outras e por isso é tão importante, tanto que algumas das competências profissionais são citadas como habilidades específicas de um líder.

A visualização do profissional da informação como líder é interessante do ponto de vista que ele pode motivar pessoas na busca pela excelência, visto o fato que a BU precisa estar sempre cumprindo requisitos e se adaptando de acordo com as exigências da universidade e do MEC. Ainda, deve ser capaz de administrar pessoas, o que vai ao encontro a GC e à GP.

Rossi e Silva (2017) falam sobre as TICs e como elas afetaram as competências do profissional da informação, pois alteraram atividades que são intrínsecas ao fazer bibliotecário. Ainda, apontam como o bibliotecário deve agir “Esse cenário impôs ao bibliotecário investimentos na sua capacidade de inovação, criatividade e habilidade para atender as necessidades e expectativas dos usuários, apoiando-os na busca, seleção e uso da informação.” Mais uma vez a importância das habilidades é citada, mostrando que apesar das mudanças ocorridas, diversas coisas continuam da mesma forma.

#### *3.4.2.2 Competências informacionais (no âmbito da GC)*

Aprender a aprender é como Alves (2015) define a Competência Informacional. Todavia esta é uma forma resumida de definir uma atividade tão complexa e importante que cabe ao profissional da informação.

A competência informacional, segundo Hatschbach e Olinto (2008), vai envolver a capacidade de acessar, selecionar, avaliar e incorporar a informação do estudante. Os autores continuam discorrendo sobre o tema:

Essa competência vai agir ativamente no processo de assimilação, criação e transmissão do conhecimento, elemento-chave para o crescimento intelectual. [...] habilidades em solucionar problemas, a aprender criticamente, com autonomia e continuidade (aprender a aprender), são princípios educacionais contemporâneos incorporados à área da CI. Da mesma forma, a habilidade de definir, planejar e desenvolver um determinado tema de pesquisa, de forma crítica, analítica e ética, é um destaque da pedagogia atual, para todos os níveis de ensino, e um componente da competência em informação. (HATSCHBACH; OLINTO, 2008, p. 26)

Analisando esta colocação, ressalta-se a importância da relação bibliotecário - professor, tanto no nível escolar quanto universitário, visto o fato de que suas formações são complementares. Esta é uma relação pouco vista no cenário atual no Brasil, pois muitos professores ainda não sabem ou desconhecem todas as competências que um bibliotecário possui. Desta forma a educação nas escolas pode não possuir o ensino das competências informacionais, levando estudantes despreparados para a universidade, conforme Dudziak (2003).

Com este fato em mente, a GC se torna ainda mais importante de ser aplicada nas BUs, não deixando a importância do professor de lado, pois é ele quem incentiva e leva os alunos à biblioteca em um primeiro momento, em diversos casos.

O importante do aprendizado sobre a competência em informação é a maneira como o aluno vai usar a informação, tendo mais autonomia e conseguindo melhores resultados.

Além disso, Santos, Gomes e Duarte (2014) ainda falam sobre outras funções bibliotecárias como incentivar leitura proficiente, produção escrita e a pesquisa, atividades que são fundamentais para estudantes de qualquer nível de educação. Hoje, no país, vemos diversas atividades que incentivam a pesquisa e escrita em alunos de nível fundamental e médio, um bom exemplo é o Salão UFRGS Jovem.

O Salão UFRGS Jovem, evento que integra o Salão UFRGS, é uma atividade de cunho científico-tecnológico-cultural, a qual promove a interlocução entre os alunos da Educação Básica e da Educação Profissional Técnica de Nível Médio e a comunidade em geral, a partir da exposição das pesquisas desenvolvidas no ambiente educacional.<sup>25</sup>

A importância de eventos como este é exatamente o de incentivar a produção científica, fazendo com que alunos dos mais diversos níveis tenham contato com normas de trabalho científicos, como ABNT<sup>26</sup>; bases de dados e artigos científicos; dentre outros meios não tão utilizados fora da universidade. Entretanto, nem todas as escolas participam ou têm a possibilidade de participar, fazendo com que jovens cheguem à universidade sem o mínimo de conhecimento destes meios de informação.

Dudziak é uma autora brasileira que publicou diversos trabalhos acerca deste tema. Em um destes trabalhos, definiu a competência informacional e diversos tópicos que serão apresentados no quadro abaixo.

Quadro 8 - Objetivos da competência em informação

OBJETIVOS DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO	
A Competência em Informação tem por objetivo formar indivíduos que	
saibam determinar a natureza e a extensão de sua necessidade de informação como suporte a um	dialogam com colegas, docentes, educadores, definindo e articulando suas necessidades de informação;

<sup>25</sup> Fonte: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em : <http://www.ufrgs.br/propesq1/ufrgsjovem2018/>.

<sup>26</sup> ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas.

<p>processo inteligente de decisão, uma vez que:</p>	<p>identificam potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade;</p>
	<p>consideram custos e benefícios em relação à natureza e extensão de seus propósitos;</p>
	<p>definem critérios de escolha e tomadas de decisão dentro de um plano predeterminado.</p>
<p>Conheçam o mundo da informação e sejam capazes de identificar e manusear fontes potenciais de informação de forma efetiva e eficaz, uma vez que:</p>	<p>estão familiarizadas com as várias mídias de informação, incluindo jornais, revistas, televisão, internet, além das pessoas;</p>
	<p>sabem como o mundo da informação é estruturado, como acessar as redes formais e informais de informação;</p>
	<p>selecionam os métodos investigativos mais apropriados;</p>
	<p>constroem e implementam estratégias de busca planejadas e efetivas;</p>
	<p>recuperam a informação a partir de variadas interfaces e sistemas, utilizando as tecnologias de informação;</p>
	<p>redefinem estratégias de ação;</p>
	<p>criam um sistema de organização da informação, registrando as informações pertinentes para futuros usos;</p>
	<p>elaboram mapas mentais, esquemas e anotações.</p>

<p>Avaliem criticamente a informação segundo critérios de relevância, objetividade, pertinência, lógica, ética, incorporando as informações selecionadas ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos, uma vez que:</p>	<p>extraem informações de textos e documentos, sintetizando-os;</p>
	<p>examinam e comparam informações de variadas fontes considerando confiabilidade de fontes, distinguindo fatos de opiniões;</p>
	<p>analizam a estrutura e a lógica que sustentam os argumentos ou métodos;</p>
	<p>comparam os novos conhecimentos com os conhecimentos preexistentes, examinando contradições, novidade;</p>
	<p>sintetizam as idéias [sic] construindo novos conceitos;</p>
	<p>integram novas informações às informações ou conhecimentos preexistentes.</p>
<p>Useem e comuniquem a informação, com um propósito específico, individualmente ou como membro de um grupo, gerando novas informações e criando novas necessidades informacionais, uma vez que:</p>	<p>organizam conteúdos;</p>
	<p>articulam conhecimentos e habilidades na construção de produtos ou atuações informacionais;</p>
	<p>manipulam textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação;</p>
	<p>sabem comunicar apropriadamente suas idéias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo.</p>
<p>Considerem as implicações de suas ações e dos conhecimentos gerados, observando aspectos éticos, políticos, sociais e econômicos extrapolando para a formação da inteligência, uma</p>	<p>são responsáveis por suas escolhas;</p>
	<p>identificam e discutem questões relativas à propriedade intelectual;</p>

vez que:	demonstram entendimento acerca dos aspectos políticos, sociais e ambientais relativos às suas ações;
	demonstram visão sistêmica da realidade.
Sejam aprendizes independentes, uma vez que:	assumem a responsabilidade por seu próprio aprendizado;
	são capazes de aprender a partir dos recursos informacionais disponíveis;
	procuram a informação de que necessitam para a resolução de seus problemas ou tomadas de decisão, mantendo redes interpessoais de relacionamento;
	mantêm-se atualizados; assumem atitude proativa de aprendizado.
Aprendam ao longo da vida, uma vez que:	assumem o aprendizado como um continuum em suas vidas;
	internalizam valores que promovem o uso da informação como criação de significado para suas vidas;
	incorporam os processos investigativos à sua vida diária;
	estão sempre dispostos a vencer desafios.

Fonte: Dudziak (2003)

Através da análise dos pontos destacados pela autora, percebe-se que a competência informacional é um aprendizado, mas também um modo de vida, visto que pode (e deve) ser aplicado tanto nas áreas de estudos, quanto na rotina. Além disso, é um processo contínuo, não limitado à biblioteca, escola ou universidade.

Está também na vontade de aprender e de buscar novos desafios, sempre construindo novos conhecimentos.

A competência informacional transforma o usuário em um consumidor e produtor de informações e conhecimentos, visto que este sabe identificar fontes e selecionar métodos científicos. Além disso, o acadêmico que possui a competência informacional tem a habilidade de integrar novas informações nas já existentes. Ainda é uma pessoa que dialoga sobre os conhecimentos adquiridos através de uma pesquisa em que ele mesmo identifica quais textos são relevantes em sua pesquisa e sintetiza as informações deste.

Dudziak (2005) apud Vitorino (2007), destacam os principais pontos sobre práticas de Competência Informacional baseados em autores e entidades internacionais. A interpretação de Vitorino é válida a partir do momento que resume a extensa pesquisa de Dudziak, trazendo apenas os pontos principais das práticas que cabem ao bibliotecário.

Figura 3 - Práticas de competência informacional em bibliotecas

## PRÁTICAS DE COMPETÊNCIA INFORMACIONAL EM BIBLIOTECAS



Fonte: Dudziak (2005) apud Vitorino (2007).

As competências informacionais são de extrema importância na formação do bibliotecário, ainda mais os que pretendem atuar em BUs. Desta forma, o apontamento das práticas que cabem a este profissional são relevantes para a construção desta pesquisa, visto que muitas vão ao encontro a GC e GP. Baseado nisso, algumas considerações ainda cabem no decorrer desta seção.

O bibliotecário precisa estar sempre preparado para agir como pesquisador, pois ao mesmo tempo que preza pela autonomia do usuário, precisa antes ensiná-lo a utilizar os meios que a biblioteca oferece. Visto isto, além de ter grande conhecimento sobre acervo e funções da biblioteca, precisa focar em utilizar todos os serviços que esta oferece, para que consiga repassar o máximo possível de informações. É devido a isso que os autores ressaltam que o bibliotecário precisa ser facilitador junto ao usuário.

A transdisciplinaridade é um ponto que diversos autores da literatura da área da competência informacional reforçam, pois assim como o bibliotecário pode trabalhar em uma BU especializada, pode também estar em uma de rede, ou de uma grande área do conhecimento. Ainda, mesmo em uma especializada, cabe ao bibliotecário estar informado sobre os mais diversos assuntos e sempre se atualizando.

O profissional da informação, além de mediador desta, deve ser também um agente educacional, mais ainda se estiver inserido em uma instituição de ensino.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho começou com a ideia de estudar a Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. Todavia, já nas primeiras leituras para construção do referencial teórico ficou claro que a GC não é uma ação isolada, mas que envolve outros fatores, como a GI e a GRH. Com isso, o problema e objetivos da pesquisa foram remodelados para que abordassem também estes temas.

O objetivo geral deste trabalho era, através de revisão de literatura e construção de quadros-sínteses entender como a GI, GC e GRH ocorriam em bibliotecas universitárias. Através de diversos autores, foi possível perceber que em algumas bibliotecas a GC (aqui inclusas a GI e GRH como partes dela) ocorre de maneira informal, sem uma política ou manual definidos. Desta forma, muitas informações e conhecimentos são perdidos, até porque algumas pessoas não sabem ou não entendem como a GC funciona, o que gera ruído na comunicação.

Através disto, foram analisados e descritos os conceitos que permeiam as três gestões em questão, para que pudesse ser estudada a aplicação em BUs, respondendo aos objetivos propostos. A GI é, resumidamente, uma forma de ver a informação como um importante recurso para a organização, que precisa ser gerido para que forneça os resultados esperados. Estes são, fornecer informação de qualidade, na forma que o usuário precisa e que responda a sua necessidade. A GI é fundamental nas BUs, pois permite que o usuário tenha aquilo que precisa e deseja sem perder tempo. A GI é, também, uma parte fundamental para a GC, que usa informação para construir e desenvolver conhecimentos. Além disso visa o compartilhamento destes, de forma que todo conhecimento seja útil.

Outro ponto chave no funcionamento da GC está na GRH ou GP, que visa tratar as pessoas da equipe como parceiros, e não apenas como um recurso a disposição da empresa. Esta nova visão permite que o funcionário tenha mais espaço em seu trabalho, fazendo com que mais conhecimentos sejam desenvolvidos e agregados na organização, pois o parceiro está interessado nos resultados e se dedica por eles.

Observou-se que ainda não existe autores que tratem da GRH especificamente para bibliotecas universitárias. Desta forma, foi necessário buscar referências na área de Administração. Os principais autores que trabalham este

tema são Chiavenato e Ivancevich, que trouxeram pontos importantes ao referencial teórico, provando a importância desta para a GC.

Na área de GC, a principal autora utilizada neste trabalho foi Belluzzo, mas outros foram tão importantes quanto, como Vitorino, Bem, Coelho, Dudziak, dentre outros. São autores que trazem pontos de vista de épocas diferentes, visto que já possuem muitos artigos publicados sobre o assunto. Outros autores foram citados nos quadros-síntese, conforme foram citados na literatura utilizada, o que permitiu que um panorama temporal fosse criado. Desta forma, foi possível analisar como os estudos nas áreas de GC tem se desenvolvido, concluindo que de 2015 - 2018 não houveram novas publicações relevantes, o que mostra que são necessárias mais pesquisas, visto a importância do assunto.

Entretanto, é visível que apesar de algumas mudanças sutis, a GC vem mantendo uma uniformidade com o passar dos anos, trazendo algumas das principais funções, como compartilhamento de conhecimento; valorização das pessoas da instituição (interno) e fora dela, mas que tenham alguma relação com a BU (externo), além de seus usuários, ou seja, o ser humano passa a ser o ponto central; aprendizagem contínua, dentre outros. Através disto, chega-se em outra parte da GC: as competências profissionais e informacionais do bibliotecário.

Nas competências profissionais são diversos os autores que afirmam que é necessário domínio de determinadas habilidades, tanto da área de Biblioteconomia, como de outras (conhecimentos multidisciplinares); é importante que o bibliotecário tenha boa comunicação com a sua equipe e usuários; domínio de tecnologias e inovações, mas também das funções tradicionais. Conclui-se que o bibliotecário em BU trabalhando em GC, precisa ser um profissional multitarefas, que tenha suas habilidades, competências e conhecimentos desenvolvidos de forma que possibilite gerenciar a biblioteca como um todo (física e/ou digital).

As competências informacionais são sobre aprender a aprender, definição que mais de um autor utiliza para defini-las. É a competência que transforma o bibliotecário universitário em mediador ao mesmo tempo que educador, pois ensina o seu usuário, das mais diversas maneiras, no uso da informação, permitindo que além de aprender a aprender, se transforme em uma pessoa competente em informação, que sabe identificar suas necessidades e supri-las.

A construção deste trabalho possui valor incomensurável na formação da autora, visto que diversos assuntos aqui tratados foram estudados ao longo da

graduação. Através do seu desenvolvimento, ficou visível a necessidade de estudar mais a área, principalmente de maneira mais específica, visto que algumas ainda são muito genéricas. Também, fica claro que a GC foi muito analisada e trabalhada logo que “surgiu” no Brasil, mas que de uns anos para cá caiu consideravelmente a quantidade de publicações sobre. Faz-se necessários outros estudos que possam investigar os motivos para este decréscimo nas pesquisas e publicações nesta área.

A autora acredita que seja um tema de grande importância para as BUs e que deve haver uma atenção especial em um futuro próximo, todavia o conteúdo já existente é abrangente e diversificado. A necessidade de atualização está no fato de a área da Biblioteconomia e Ciências da Informação estarem em constante mudanças e inovações, e a GC acompanha isso.

## REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, F. L. C.; BERNARDINO, M. C. R. O papel da biblioteca universitária como mediadora no processo de ensino-aprendizagem nas bibliotecas universitárias na cidade de Juazeiro do Norte - CE. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/21306>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- ALMEIDA FILHO, Orlando de; SOUZA, Edilankaster Nascimento. Informação para a tomada de decisão nas organizações: habilidades e competências do bibliotecário. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012.
- ALVES, Ana Paula Menezes. Competência em informação para a gestão de mudança nas bibliotecas universitárias. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**. Rio Grande, v. 29, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/4925/3544>>. Acesso em: 29 ago. 2018.
- ALVES, Roberta Caroline Vesú. A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **Revista de Iniciação Científica da FFC**. Marília, v. 4, n. 2, p. 32 - 51, 2004. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/79>>. Acesso em: 03 set. 2018.
- ANGELONI, Maria Terezinha (Org). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ARAÚJO, P. C.; PEREIRA, S. Z.; OLIVEIRA, M. E. L. P. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 15, n. 1, p. 244-259, 2010. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/8916>>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/8376>>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Competências do profissional bibliotecário brasileiro: o olhar do Sistema CFB/CRBs. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008 Disponível em : <<http://hdl.handle.net/123456789/1840>>. Acesso em : 20 maio 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARROS, Dirlene Santos; DUARTE, Alexsandra Costa. O papel do bibliotecário gestor: um olhar a partir da Biblioteca Universitária do Centro Universitário do

Maranhão (UNICEUMA). In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, 2010.

BEM, Roberta Moraes; COELHO, Christianne Coelho S. R. O papel das bibliotecas universitárias na gestão do conhecimento: uma concepção abrangente. **Bibliotecas Universitárias**. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 15 - 32, jan./jun. 2016. Disponível em : <<https://seer.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/1994/1444>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

BEM, Roberta M.; COELHO, Christianne C. S. R. Aplicações da gestão do conhecimento na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2013. Disponível em : <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4334893>>. Acesso em : 17 maio 2018.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 58 - 73, jan./jun. 2011. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/180/186>>. Acesso em : 03 set. 2018.

BELLUZZO, Regina C. B.; SILVA, Danielli S. da. Gestão do conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias : reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 5-27, jan./jun. 2017. Disponível em : <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/28364/17906>>. Acesso em : 15 maio 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006. Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em : <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em : 15 jun 2018.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento** : de Gutemberg a Diderot. Rio de Janeiro : Zahar, 2003.

CARVALHO, Fernanda Cordeiro de; AMARAL; Sueli Angélica do. Educação e estudos de usuários em bibliotecas universitárias brasileiras: abordagem centrada nas competências em informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 9., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2008. Disponível em : <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ixenancib/paper/viewFile/3048/2174> . Acesso em : 19 maio 2018.

CASTRO, Gardênia de; COSTA, Marília Damiani. Gestão do conhecimento em bibliotecas no Brasil: um mapeamento temático com base na literatura técnico-científica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIA, 18, 2014. Belo Horizonte. **Anais...** 16 nov. 2014. Disponível em: <<https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/534-2333.pdf>>. Acesso: 04 set. 2018.

CASTRO, Gardênia de. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: elementos e requisitos para um diagnóstico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 7., 2006, Marília. **Anais...** Marília: UNESP, 2006. Disponível em : <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorio/s/bitstream/handle/123456789/1263/Gardenia-de%2bCastro.pdf?sequence=1>>. Acesso em : 05 abr 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CORREIA, Alexandre. A universidade medieval. **Revista da Faculdade de Direito de São Paulo**, v. 45, São Paulo, 1950. Disponível em : <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/viewFile/66131/68741>>. Acesso em : 16 jun 2018.

CURI, Cláudia Maria Gomes; RODRIGUES, Mara Eliane Fonseca; LÜCK, Esther Hermes. Formação continuada e educação a distância (EAD): aperfeiçoamento das competências e habilidades dos bibliotecários. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015.

DEMO, Gisela. **Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoas e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. A biblioteca universitária como organização do conhecimento : do modelo conceitual às práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB), 6., 2005, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em : <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/vienancib/paper/viewFile/1786/927>. Acesso em : 15 maio 2018.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 32, n. 1, p. 23 - 35, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1016/1071>>. Acesso em: 10 set. 2018.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**. Campinas, vol 21, n. 1, p. 33 - 54, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-37862009000100003&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 26 ago. 2018.

FÁVERO, Maria de Lourdes Albuquerque. A universidade no Brasil : das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, n. 28, Curitiba, 2006. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>>. Acesso em : 16 jun 2018.

FERREIRA, Luciana Alves; MAIA, Luiz Cláudio G. Gestão da informação em bibliotecas universitárias: as práticas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (SiBi/UFG). **Encontros bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação**. Florianópolis, v. 18, n. 36, p. 181 -

202, jan./abr, 2013. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n36p181/24528>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

FRANÇA, Maira Nani; CARVALHO, Angela Maria Grossi de. Sociedade da informação e biblioteca universitária: contribuições para a democratização do acesso ao conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa:UFPB, 2015. Disponível em : <<http://repositorios.questoeseemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/2895/8.%20SOCIEDADE%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20E%20BIBLIOTECA%20UNIVERSIT%C3%81RIA.pdf?sequence=1>> Acesso em 05 abr 2018.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, Marcos Aurélio; DUMONT, Lígia Maria Moreira. A educação de usuários como matriz para a competência em informação: um estudo a partir da comunidade de discentes da Universidade Federal de Alagoas e Universidade Federal de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em : <[http://repositorios.questoeseemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3241/2016\\_GT3-CO\\_10.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoeseemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3241/2016_GT3-CO_10.pdf?sequence=1)>. Acesso em : 05 abr 2018.

HATSCHBACH, Maria Helena de Lima; OLINTO, Gilda. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20 - 34, jan./jun. 2008. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/64/78>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JACQUES, Ana Paula Oliveira. **Competências gerenciais de bibliotecários com foco na gestão de pessoas** : um estudo em bibliotecas universitárias públicas na cidade do Rio de Janeiro. 81 f. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2015 . Disponível em : <http://www.unirio.br/unirio/cchs/eb/arquivos/tccs-acima-de-9/TCC-%20Ana%20Paula%20Oliveira%20Jacques.pdf>. Acesso em : 15 maio 2018.

LIRA, Raquel A. de; VALE, Milene M. do; BARBALHO, Célia R. S. Padrões de recursos humanos para o sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 18, 2014, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014.

Disponível em : <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/484-2318.pdf>. Acesso em : 15 maio 2018.

MACIEL, Alba Costa. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em : <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>>. Acesso em : 19 maio 2018.

MAIA, Luiz C. G. ; SANTOS, Maria S. L. Gestão da biblioteca universitária : análise com base nos indicadores do MEC. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 20, n. 2, Belo Horizonte, Abr./Jun 2015. Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362015000200100&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362015000200100&lang=pt)> Acesso em : 20 abr 2018.

MANFREDI, Sílvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, 1999. Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 10 set. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

MARQUES JÚNIOR, E.; ALBINO, J. O. P. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 7, n. 1, p. 74-89, 2011. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/10982>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

MARQUES JÚNIOR, Euro. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: análise de experiências no Brasil e em Portugal. Portugal: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

MATA, Marta Leandro da; ALCARÁ, Adriana Rosecler. Análise das práticas educacionais dos bibliotecários em bibliotecas universitárias com enfoque na educação de usuários e na competência em informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em : <[http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3447/2016\\_GT6-CO\\_12.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3447/2016_GT6-CO_12.pdf?sequence=1)> Acesso em : 25 abr 2018.

MATTOS, Ana M. ; DIAS, Eduardo J. W. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias : uma abordagem quantitativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 3, Belo Horizonte, Set./Dez 2009. Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362009000300004&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000300004&lang=pt)> Acesso em : 20 abr 2018.

MEADOWS, Arthur J. **A comunicação científica**. Brasília : Brique de Lemos, 1999.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em**

**Ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 173-193, jan./mar 2016. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v21n1/1413-9936-pci-21-01-00173.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

OLIVEIRA, Ângela et al. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, Belo Horizonte Set./Dez. 2006. Disponível em : <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362006000300006&lang=pt.](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000300006&lang=pt.)> Acesso em : 28 abr 2018.

OLIVEIRA, Terezinha. Origem e memória das universidades medievais : a preservação de uma instituição educacional. **Varia História**, v. 23, n.37, Belo Horizonte, jan. /jun. 2007. Disponível em : <http://www.scielo.br/pdf/vh/v23n37/v23n37a07.pdf>. Acesso em : 16 jun 2018.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade nos tempos atuais. **Avaliação**, n. 14, n. 1, Campinas, mar. 2009. Disponível em : <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a03v14n1.pdf>>. Acesso em : 16 jun 2018.

PIZZORNO, Ana Claudia Philippi; CORRÊA, Elisa Delfini. Competência em informação digital: o ponto de vista dos bibliotecários gestores das bibliotecas universitárias da Associação Catarinense das Fundações Educacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/3438>>. Acesso em: 01 set. 2018.

PRADO, N. M. S.; ABREU, J. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de santa catarina. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 107-123, 2005. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/8098>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, p. 71 - 79, jul./dez. 2004. Disponível em : <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2074/2204>. Acesso em : 15 maio 2018.

RODRIGUES, Anielma M. M.; AZEVEDO, Alexander W. Perfil do gestor da informação em bibliotecas universitárias na Região Metropolitana do Recife. **Biblios: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Pittsburgh, v. 1, n. 1, p. 36 - 43, 2011. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4530268.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ROSSI, Tatiana et al. A gestão do conhecimento sob o ponto de vista de sua coordenação: estratégia, treinamento e planejamento. **Informação & Informação**. Londrina, v. 22, n. 3, p. 533 - 555, set./out, 2017. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/28250/22746>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

ROSTIROLLA, Gelci; COSTA, Marília Damiani. O processo de referência de uma biblioteca universitária sob a perspectiva da gestão do conhecimento. In:

ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 8., 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2007.

Disponível em:

<<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1222>>.

Acesso em: 01 set. 2018.

SALORT, Shirley Galarça; MACHADO, Marli. Desafios da gestão de bibliotecas universitárias associadas ao ponto de vista literário. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO, 24, 2011, Maceió, AL. **Anais...** Maceió: FEBAB, 2011. Disponível em :

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61203/000793268.pdf?sequence=1>>. Acesso em : 15 maio 2018.

SANTOS, Josiel Machado. O processo evolutivo das bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v.8, n.2, p. 175-189, jul./dez. 2012.

SANTOS, Rafael Barcelos; SIMEÃO, Elmira Luzia Melo Soares. O bibliotecário universitário como agente mediador: as contribuições do mapa do conhecimento da ciência da informação de zins para a competência em informação (COINFO). In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador, BA. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em :

<<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3112/2016-GT01-CO-21.pdf?sequence=1>> Acesso em : 26 abr 2018.

SANTOS, Raquel do Rosário; GOMES, Henriette Ferreira; DUARTE, Emeide Nóbrega. O papel da biblioteca universitária como mediadora da informação para construção de conhecimento coletivo. **DataGramZero Revista de Informação**. Paraíba, v. 15, n. 2, abr. 2014. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pbcib/article/view/10472>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Estudos de usuários na prática profissional de bibliotecários. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 12., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2011. Disponível em : <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/1386/Estudos%20-%20Sep%20C3%BAveda.pdf?sequence=1>> Acesso em : 05 abr 2018.

SILVA, A. N. B. Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 14, 2013.

SILVA, Adriana Nóbrega da; DUARTE, Emeide Nóbrega. Gestão da informação e do conhecimento em biblioteca universitária: adequando instrumento de diagnóstico em ambiente atípico. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 12., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2011. Disponível em: <<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/handle/123456789/1674>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SILVA, Danielli Santos; BELLUZZO, Regina Célia. Gestão do conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: reflexões de importância na contemporaneidade.

**Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 5 - 27, jan./jun. 2017. Disponível em:

<<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/28364/17906>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SILVA, F. C. C. A.; SCHONS, C. H.; RADOS, G. R. J. V. A gestão de serviços em bibliotecas universitárias: proposta de modelo. **Informação & Informação**, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2006. Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/v/a/6084>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SILVA, Heide Miranda da. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 84 - 93, 2007. Disponível em:

<<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/157>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

SILVA, Iran Cavalcanti da; SILVA, Edson Rodrigues da. Atuação do bibliotecário na gestão da informação e do conhecimento em organizações pública e privada.

**Múltiplos olhares em Ciências da Informação**. Minas Gerais, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/view/2148>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

SILVA, Lúcia Vera da; GOMES, Henriette Ferreira. Competências em informação dos estudantes de graduação para a elaboração dos trabalhos acadêmicos: a contribuição das bibliotecas universitárias da UFBA. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 10., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009 Disponível em : <[http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/111/Trabalho\\_LuciaVera\\_Henriette\\_X\\_Enancib.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/111/Trabalho_LuciaVera_Henriette_X_Enancib.pdf?sequence=1)>. Acesso em : 24 abr 2018.

SILVA, N. B. R. X.; PINHO NETO, J. L. A. S. Análise do processo de gestão do conhecimento organizacional. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 15, 2014. Disponível em :

<<http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/2639/An%C3%A1lise%20do%20processo.pdf?sequence=1>>. Acesso em : 15 maio 2018.

SILVA, S. R.; ARAÚJO, W. J. Análise do sistema de informação da biblioteca central da ufpb nos processos de gestão da informação para o setor de referência.

**Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 15, 2014.

Disponível em : <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000015924/c19858f64f2cf1153a3a9022e97ab11d>>. Acesso em : 21 maio 2018.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias : reflexões. **Ciência da Informação**, v. 38, n.2, Brasília, maio/ago. 2009. Disponível em :

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652009000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200010)>. Acesso em : 20 maio 2018.

SILVEIRA, Lúcia da; SPUDEIT, Daniela. Portais de periódicos: checklist para verificação de elementos de gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2016. Disponível em : <[http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3539/2016\\_GT7-CO\\_10.pdf?sequence=1](http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/3539/2016_GT7-CO_10.pdf?sequence=1)>. Acesso em 24 abr 2018.

SILVEIRA, Nalin Ferreira. Evolução das bibliotecas universitárias: information commons. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**. Florianópolis, v.19, n.1, p. 69-76, jan./jun., 2014. Disponível em : <[http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/\\_repositorio/2015/12/pdf\\_f9c9ec2ea9\\_0000014572.pdf](http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/_repositorio/2015/12/pdf_f9c9ec2ea9_0000014572.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2018.

SIMÕES, Mara Leite. O surgimento das universidades no mundo e sua importância para o contexto da formação docente. **Revista Temas em Educação**, v. 22, n. 2, João Pessoa, jul. /dez. 2013. Disponível em : <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/viewFile/17783/10148>>. Acesso em : 16 jun 2018.

**SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**. SGBC, 2018. SGBC online: o programa. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc-online.html>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

SOUZA, Liliane Braga Rolim Holanda; SILVA, Alzira Karla Araújo da. Panorama do compartilhamento da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015.

SOUZA, Maria Raquel. **Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias no Brasil** : análise da produção técnico-científica em SNBUs, 1991-2006. 80 f. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Biblioteconomia) - Centro de Ciências em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em : <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/120708/285838.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em : 15 maio 2018.

UNIVERSIDADE DO MINHO. **O que é open acess**. Disponível em : [https://openaccess.sdum.uminho.pt/?page\\_id=276](https://openaccess.sdum.uminho.pt/?page_id=276). Acesso em : 16 jun 2018.

VALENTIM, Marta. Gestão da informação e do conhecimento em unidades e serviços de informação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, n. 25, 2013. Florianópolis. **Anais...** 07 jul. 2013. 26 slides. Apresentação em PowerPoint. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/FEBAB/gesto-da-informao-e-do-conhecimento-em-unidades-e-servios-de-informao>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

VASCONCELOS, M. C. N.; FARIAS, G. B. Informação científica e tecnológica: análise das publicações periódicas da ciência da informação. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/27596>>. Acesso em: 24 Ago. 2018.

VIEIRA, Fernando Augusto Alves; FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. Política e gestão da informação no sistema de bibliotecas da UFPB. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 15., 2014, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: UFMG, 2014.

VITORINO, Elizete Vieira. Competência informacional do profissional da informação bibliotecário: construção social da realidade. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**. Rio Grande, v. 12, n. 24, p. 59 - 71, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2007v12n24p59/410>>. Acesso em: 29 ago. 2018.