

# PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC

**Roberta De Bem**  
**Narcisa de Fátima Amboni**

**Resumo:** Trata-se de um relato de experiência que apresenta as práticas de Gestão do Conhecimento realizadas na Biblioteca Universitária da UFSC, com vistas ao compartilhamento de conhecimento. São comunidades de prática em diferentes áreas, denominadas: “Bom Dia Biblioteca”, “Comunidade de Prática Programa de Capacitação” e “Clube do livro Era uma vez...”. Os encontros são realizados de forma presencial com periodicidades e métodos semelhantes, sempre com o intuito de compartilhar conhecimento e promover a aprendizagem pessoal e organizacional. Constatando que no caso de uma organização “biblioteca”, que os servidores normalmente trabalham fisicamente separados, possibilitando uma maior representação dentro da instituição, a prática regular de encontros para compartilhamento de conhecimento e troca de experiências, é fundamental para agregar valor aos serviços e atender o usuário final.

**Palavras-chave:** Comunidades de prática. Biblioteca universitária. Gestão do Conhecimento.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) está cada vez mais presente nas organizações, como uma necessidade da sociedade atual, e as bibliotecas estão incluídas neste espectro. Especialmente por serem espaços propícios à construção do conhecimento o que acaba por gerar novas nomenclaturas e funções da biblioteca moderna.

Centrais de conhecimento são espaços destinados a promover a partilha e criação de conhecimento, reunindo recursos das bibliotecas tradicionais e serviços que utilizam ferramentas de tecnologia

avançadas, para a descoberta, para uso e apresentação de informações de forma eficaz. Os espaços de conhecimento contemporâneos incluem o acesso *online* à informação e suporte técnico, bem como ambiente físico (DOVE, 2004 apud GREENE, 2006).

As bibliotecas universitárias, assim como as demais organizações do conhecimento devem estar preparadas para captar, armazenar e disponibilizar o conhecimento. Já que seu conceito vem sendo ampliando configurando-se em espaços sem paredes – bibliotecas virtuais, eletrônicas e digitais –. (VIANA; MESQUITA; MOURA, 2011).

Todavia, a biblioteca além de instituição provedora e organizadora de conhecimento, para servir a seus usuários, é também uma instituição que necessita de conhecimento para realizar as suas tarefas e agregar valor aos serviços de uma instituição na sociedade do conhecimento. Como propõe o próprio conceito de GC:

Coordenação sistemática de pessoas da organização, tecnologia, processos e estrutura organizacional a fim de agregar valor através da reutilização de conhecimentos e da inovação. Esta coordenação é alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas para a memória corporativa, a fim de promover a continuação da aprendizagem organizacional (DALKIR, 2005).

Dessa forma, as práticas de GC são boas alternativas para começar a introduzir na organização a filosofia da Gestão do Conhecimento, as práticas começam a mostrar resultados pontuais que refletem benefícios do programa de GC como um todo e que por si só, caracterizam a própria Gestão do Conhecimento organizacional. Entre elas estão: a construção de portais corporativos; páginas amarelas; repositórios institucionais; bases de dados; memória organizacional; aquisição de conhecimento; distribuição de conhecimento; comunidades de prática;

compartilhamento de conhecimento; mapeamento de competências; entre outros.

Assim sendo, apresenta-se um relato de experiência, onde com o propósito principal de compartilhamento de conhecimento a Biblioteca Universitária da UFSC, propôs algumas alternativas, que são o pleito deste trabalho: “Comunidade de prática”; “Bom dia Biblioteca” e “Círculo de leitura”.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS**

“Numa economia, onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento, é a fonte segura de vantagem competitiva” (NONAKA, 2000, p. 28). Neste sentido, as empresas precisam se conscientizar de que manter seus ativos de conhecimento organizados e acessíveis para serem utilizados na hora certa passa a ser, não apenas uma questão de competitividade, mas também de sobrevivência, especialmente no mercado econômico.

A Gestão do Conhecimento engloba vários aspectos, não se trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre esses ativos, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento, tudo isso com o intuito de atingir os objetivos da organização. (FIATES, 2001).

No contexto das bibliotecas há uma riqueza grande de conhecimentos, considerando que temos diversos atores no processo de troca de conhecimentos.

As bibliotecas universitárias dispõem de relações de troca em toda sua extensão. O conhecimento tácito é inerente aos gestores, aos estagiários de biblioteconomia, auxiliares e/ou técnicos de bibliotecas. De outro lado temos os usuários: docentes, discentes, colaboradores e por vezes a comunidade local que faz uso dos serviços internamente (VIANA; MESQUITA; MOURA, 2011, p. 7).

Diante de tal reflexão, percebe-se que essa relação de cliente e servidor é evidenciada-se muito rica nas instituições de informação. O resultado dessa parceria deve fortalecer tanto o usuário quanto o funcionário no atendimento às demandas que sua função exige.

Viana, Mesquita e Moura (2011, p. 11) ressaltam que

[...] atividades que fortaleçam a troca de experiências, como o desenvolvimento de reuniões informais ou encontros em que o bibliotecário possa expor os problemas da biblioteca e despertar nos colaboradores o prazer e a necessidade de buscar soluções em conjunto acabam sendo um diferencial para a biblioteca. Por outro lado, a disponibilidade de espaços e de tempo para esse tipo de atividade é um dos percalços que líderes e liderados dessas organizações têm que enfrentar, pois, a carga de trabalho, os problemas e a própria cultura da biblioteca tradicionalmente não permitem esse tipo de evolução administrativa.

A fim de contextualizar a experiência relatada neste trabalho, tomou-se como base o trabalho de Rostirolla (2006), onde são apresentados os conceitos de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias, destacamos os conceitos de Towley (2001 apud ROSTIROLLA, 2006) e White (2004 apud ROSTIROLLA, 2006), respectivamente, conforme quadro 1.

Nestes conceitos os autores abordam a prática de GC em bibliotecas com foco especial ao compartilhamento e troca de conhecimentos com vistas à retenção de conhecimento na biblioteca e aprendizagem organizacional.

Destacando o conceito de Aprendizagem Organizacional, sob a ótica do *framework* dos 4 I(s), sendo um fenômeno que ocorre a partir de quatro processos (intuição, interpretação, integração e

institucionalização) nos três níveis (individual, de grupo e organizacional) (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Estes conceitos refletem justamente o propósito das práticas de GC realizadas na Biblioteca Universitária da UFSC.

Quadro 1 - Conceitos de gestão do conhecimento em bibliotecas no período de 2000 a 2005

<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS/OBJETIVOS</b>
SHANHONG (2000)	A gestão do conhecimento em bibliotecas busca promover relações entre bibliotecas, entre bibliotecas e usuário, reforçar o conhecimento trabalhando em rede e agilizar o fluxo de conhecimento.
JANTZ (2001)	A gestão do conhecimento pode facilitar o gerenciamento e uso do conhecimento acumulado dos bibliotecários de referência, em bibliotecas universitárias, utilizando-se de ferramentas como Common Knowledge database (CKDB), denominada de base de dados de conhecimento comum.
<b>AUTORES</b>	<b>CONCEITOS/OBJETIVOS</b>
TOWNLEY (2001)	A gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo promover a troca de conhecimento entre o pessoal da biblioteca, reforçar a consciência e as habilidades de inovação, elevar o entusiasmo das pessoas e possibilitar a aprendizagem, fazendo com que o conhecimento seja melhor aplicado nas atividades da biblioteca e transformar a biblioteca em uma organização de aprendizagem.
DUDZIAK, VILLELA e GABRIEL (2002)	A gestão do conhecimento é uma forma de adicionar valor a processos, produtos e serviços, potencializando o aprendizado organizacional e a competitividade, levando à constante inovação.
BRANIN (2003)	A gestão do conhecimento pode auxiliar os bibliotecários de bibliotecas universitárias a captar, reunir, armazenar e disseminar o conhecimento explicitado pelos professores, funcionários e alunos da universidade, bem como criar “repositório de referência”, para abranger e coordenar uma multiplicidade de serviços de informação existentes na comunidade universitária.

AUTORES	CONCEITOS/OBJETIVOS
CLARKE (2004)	A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias pode auxiliar nas atividades dos bibliotecários, aumentar a produtividade e reduzir custos.
GANDHI (2004)	Sistemas de gestão do conhecimento são necessários para explorar o ‘conhecimento comum’ dos bibliotecários e desenvolver a memória coletiva do serviço de referência em bibliotecas.
MAPONYA (2004)	A gestão do conhecimento pode auxiliar os bibliotecários na gerência de todos os tipos de informação e conhecimento tácito em benefício da biblioteca.
WHITE (2004)	A gestão do conhecimento deve ser aplicada nas bibliotecas para reter “know-how” em benefício de seu pessoal e usuários da comunidade acadêmica.
CASTRO (2005)	A gestão do conhecimento pode beneficiar as bibliotecas universitárias na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento.

Fonte: Rostirolla (2006, p. 84, destaque dos autores).

## 2.1 COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Castro (2005) considera o compartilhamento de conhecimento um elemento central no processo de implementação da GC em bibliotecas. É possível partilhar conhecimento e experiência, de forma a transferir/compartilhar o *know-how* que cada membro possui dentro da organização. Por meio da interação com vistas a troca de conhecimentos é possível eliminar e/ou minimizar esforços na disponibilização desse conhecimento para os demais membros da organização facilitando a tomada de decisão e resolução de problemas.

As três práticas apresentadas a seguir, baseiam-se especialmente no propósito das comunidades de prática, em maior ou menor grau.

Comunidades de prática são pessoas ou instituições de uma mesma área de conhecimento que possuem objetivos comuns, compartilham experiências, trocam ideias, conhecimentos e melhores práticas, visando solucionar problemas e aprimorar sua capacitação e competência. (FIALHO, et al., 2006, p. 52).

Neste sentido, em virtude da grande equipe de trabalho que a Biblioteca Universitária da UFSC possui, e de sua representatividade em espaços físicos distintos e fisicamente distantes (como as bibliotecas setoriais, por exemplo), decidiu-se adotar iniciativas que favoreçam a troca de conhecimentos, o compartilhamento de informações e experiências entre os colegas.

### **2.1.1 Projeto “Bom dia biblioteca”**

O Projeto “Bom Dia Biblioteca” objetiva demonstrar e discutir as melhores práticas e as lições aprendidas dos servidores que vivenciaram a concepção, elaboração, implantação e acompanhamento de ações, projetos, serviços ferramentas de gestão, tanto positiva quanto negativamente implantada no âmbito da Biblioteca Universitária da UFSC

Tem o propósito de servir como um roteiro para o registro do conhecimento corporativo, armazenando experiências, permitindo o aprendizado organizacional e a reflexão sobre os processos da BU.

#### 2.1.1.1 Método

Os encontros são realizados de forma presencial, uma equipe apresenta/compartilha um serviço, uma inovação, uma prática... A

fim de gerar um retorno positivo para a instituição como um todo e para cada servidor no desenvolvimento de sua atividade cotidiana.

As apresentações são emolduradas por um clima de harmonia e ansiedade, a prática acabou por se tornar um momento muito agradável de convívio e troca de experiências entre os colegas e convidados – dependendo da temática, pessoas interessadas dentro da instituição também são convocadas – realizados com *coffee breaks*, geralmente temáticos, remetendo de alguma forma, à explanação realizada.

### 2.1.1.2 Divulgação

Todos os encontros do “Bom dia Biblioteca” são divulgados e veiculados nos meios de comunicação da UFSC. A equipe de mídia da biblioteca responsabiliza-se por colocar a matéria do último “Bom dia Biblioteca” no Boletim informativo seguinte.

### 2.1.1.3 Retorno

Entre outros benefícios a prática de compartilhamento de experiências do “bom dia Biblioteca” está contribuindo para (AMBONI, 2008):

- a) maior visibilidade dos serviços à comunidade interna e externa da UFSC;
- b) alinhamento estratégico, por meio de comportamento sinérgico das várias unidades organizacionais da BU em torno do todo interconectado;
- c) mudanças na forma de *pensar* e de *agir* dos servidores da BU;
- d) o aprender a aprender – está incentivando à conscientização, a compreensão e a adoção de novos padrões de



- comportamento e de ações diante dos outros servidores da BU;
- e) a formação de fluxos de informações em todos os sentidos, por meio do diálogo, discussão, reflexão e interpretação das melhores práticas e das lições aprendidas ao longo do tempo;
  - f) a socialização, externalização, combinação e internalização de melhores práticas e de lições aprendidas pelos servidores ao longo do tempo;
  - g) transformar a BU em um sistema pró-ativo. Uma organização pró-ativa usa as informações surgidas nas circunstâncias das realidades interna e externa para se antecipar às mudanças do meio, prediz as mudanças no meio antes delas ocorrerem.

### **2.1.2 Comunidade de prática “programa de capacitação”**

O Programa de Capacitação de Usuários da Biblioteca Universitária (PCUBU) existe desde a década de 90, no entanto vem se reestruturando e ampliando significativamente nos últimos anos.

Atualmente, a BU oferece dez modalidades de cursos (artigo científico; busca em bases de dados por área do conhecimento; citação e referência; fontes de informação *on line*: nível básico; fontes de informação *on line*: nível avançado; formatação do trabalho acadêmico -padrão ABNT; formatação do trabalho acadêmico -novo formato padrão UFSC; gerenciadores bibliográficos; Portal Capes; recursos do Portal da BU; RSS; Sistema Pergamum e visita orientada).

Em virtude da extensa área de atuação da equipe e da crescente demanda e velocidade de transformação das informações, a necessidade de atualização dos bibliotecários que atuam no PCUBU é latente.

Neste sentido, se propôs a Comunidade de Prática do PCUBU, para que os bibliotecários mais experientes possam passar seus

conhecimentos, assim como os bibliotecários iniciantes possam mostrar suas inquietudes.

#### 2.1.2.1 Método

A equipe, que inclui todos os bibliotecários da Divisão de Atendimento aos usuários (DAU) da Biblioteca Central e demais bibliotecários interessados das setoriais, são convidados a se reunir na primeira quarta-feira dos meses pares.

Há uma pauta pré-definida, que é montada a partir do andamento do encontro anterior e sugestões da equipe. O trabalho é coordenado pelo Serviço de Referência (SR) da Biblioteca Central (BC), que além de passar para a equipe as informações de atualização (mudança de tutoriais, visitas de editores de bases de dados, etc.) discute as inquietações e sugestões de melhorias.

#### 2.1.2.2 Divulgação

Os interessados são notificados a participar por e-mail, e o resultado da discussão é enviado a toda a equipe do Sistema em forma de ata.

#### 2.1.2.3 Retorno

Como em toda “comunidade de prática” o avanço da troca de informações e a construção do conhecimento coletivo é evidente.

A partir das discussões a equipe tem condições de tomar decisões acertadas, e oferecer ao usuário um Programa de capacitação que está em constante atualização visando, prioritariamente, à satisfação do usuário final.

Entre os benefícios estão:

- a) estabelecimento de uma linguagem comum entre os bibliotecários e o usuário;
- b) conhecimento global dos problemas que foram detectados de forma pontual;
- c) construção de um produto participativo e avaliado pelos pares;
- d) socialização de assuntos inovadores e notícias de interesse da comunidade;
- e) maior segurança e entrosamento da equipe;
- f) construção de uma organização mais competitiva e preparada.

### **2.1.3 Clube do livro “Era uma vez”**

O projeto “Era uma vez...” surgiu em 2012 da necessidade de compartilhar a leitura dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSC. A exemplo do que já acontece mensalmente com o “Círculo de Leitura”, sediado na Biblioteca Central.

O Projeto “Era uma vez...” permite aos presentes discutir informalmente sobre os livros que estejam lendo, compartilhar conhecimentos a respeito de livros, escritores, estilos literários, entre outros. Além de praticar a leitura e o exercício de contação de histórias.

#### **2.1.3.1 Método**

Os encontros são realizados a cada dois meses, no espaço da Biblioteca Central, um espaço destinado à integração dos servidores, onde é sediado o Grêmio da BU.

Com o intuito de atingir um número expressivo de servidores, e imprimir uma identidade à atividade, os primeiros encontros tiveram uma temática já estabelecida, onde os coordenadores da equipe (dois

bibliotecários do SIBI) enviaram por e-mail um conto de um livro específico a ser trabalhado.

Desta forma, a leitura e a discussão pôde ser feita em conjunto, suscitando ideias e estabelecendo sincronia entre a equipe para os próximos encontros.

### 2.1.3.2 Retorno

Além de a Biblioteca estar exercendo sua função social e profissional traz outros benefícios associados (BEM; GRANTS, 2012):

- a) incentivo à leitura;
- b) promoção da oratória;
- c) crescimento pessoal e profissional;
- d) integração da equipe;
- e) aprendizado;
- f) lazer;
- g) compartilhamento de conhecimentos;
- h) reflexo positivo no atendimento ao usuário.

## **3 CONCLUSÕES**

As práticas realizadas na BU demonstram a importância do compartilhamento de conhecimento nas organizações e reforça o fato de que o conhecimento cresce e se transforma na medida em que é compartilhado.

As comunidades de prática são fundamentais para as empresas na implantação de práticas de GC. Propiciam o compartilhamento de

conhecimentos entre as diversas unidades organizacionais, promovendo sua integração (FIALHO et al., 2006).

No caso de uma organização “biblioteca”, que os servidores normalmente trabalham fisicamente separados, para possibilitar uma maior representação dentro da instituição, a prática regular de encontros para compartilhamento de conhecimento e troca de experiências, é fundamental.

As práticas proporcionam a construção de um conhecimento coletivo que culmina com a aprendizagem organizacional, que na concepção de Crossan, Lane e White (1999) passam por quatro processos distintos: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar.

## REFERÊNCIAS

AMBONI, Narcisa de Fátima. *Projeto “Bom dia Biblioteca*. Florianópolis: BC/UFSC, 2008.

BEM, Roberta Moraes de Bem; GRANTS, Andréa Figueiredo Leão. *Projeto clube do livro “Era uma vez...”*. Florianópolis: BU/UFSC, 2012.

CASTRO, Gardenia de. *Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico*. 2005. 160 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0010.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2012.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2005

FIALHO, et al. *Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial*. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. *Avaliação de ferramentas da internet para apoiar o desenvolvimento de organizações de aprendizagem*. Florianópolis, 2001. 240 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

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

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento*. 5. ed. Campus: Rio de Janeiro, 2000, p. 27-49.

ROSTIROLLA, Gelci. *Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias: uma análise com foco no processo de referência*. 2006. 174p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://tede.ufsc.br/teses/PCIN0016.pdf>>. Acesso em : 13 ago. 2012.

VIANA, Francisca das Chagas; MESQUITA, Denizete Lima de; MOURA, Franceli Mariano de. A gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: discutindo um processo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24., 2011, Maceió. *Trabalhos*

técnico-científicos... Maceió, 2011. Disponível em:  
<<http://febab.org.br/congressos/index.php/cbbd/xxiv/paper/viewFile/262/521>>. Acesso em: 13 ago. 2012.

---

**KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES: THE CASE OF THE  
UNIVERSITY LIBRARY UFSC**

**Abstract:** *Presents Knowledge Management practices held at the University Library of, with a view to sharing knowledge. They are communities of practice in different areas, called "Bom dia Biblioteca", "Comunidade de Prática Programa de Capacitação" and "Clube do Livro Era uma vez ...". The meetings are held in person with periodicities and similar methods, always with the aim to share knowledge and promote personal and organizational learning. Noting that in the case of an organization "library" that servers typically work physically separated, providing greater representation within the institution, the practice of regular meetings to share knowledge and exchange of experiences is essential.*

**Keywords:** *Library. Knowledge Management. Knowledge Management Practices.*

---

**Roberta Moraes de Bem**

Bibliotecária com habilitação em Gestão da Informação pela UDESC, Mestre e doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC. Atualmente é Bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFSC.

E-mail: [roberta.bem@ufsc.br](mailto:roberta.bem@ufsc.br)

## **Narcisa de Fátima Amboni**

Graduada em Biblioteconomia pela UFSC, mestre em administração e doutora em Engenharia de Produção pela mesma universidade. Atualmente é bibliotecária do Sistema de Bibliotecas da UFSC.  
E-mail: narcisa.amboni@ufsc.br

RECEBIDO: 30/08/2012

ACEITO: 30/09/2012