

## GESTÃO DO CONHECIMENTO E RECURSOS HUMANOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

*Euro Marques Júnior*

*João Pedro Albino*

### RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) representa uma nova visão da gestão das organizações, uma vez que a informação e o conhecimento são os principais fatores de competitividade, hoje, de indivíduos, organizações e nações. A universidade tem um papel fundamental, juntamente com o governo e a indústria na geração de inovações tecnológicas que podem alavancar o progresso da sociedade, tendo a Biblioteca Universitária (BU) como uma disseminadora de informações científicas importantes. Os principais desafios das organizações envolvidas na GC estão concentrados na gestão de mudanças culturais e comportamentais de seus recursos humanos e na criação de um ambiente propício para criar, usar e compartilhar informações e conhecimento. Dentro deste contexto surge uma pergunta: Como as Bibliotecas Universitárias no Brasil e em Portugal empregam a Gestão do Conhecimento a fim de melhorar a qualidade de seus serviços e a produtividade de suas instituições? Para respondê-la desenvolveu-se uma pesquisa descritivo-analítica, utilizando o método de estudo comparativo, analisando 69 organizações. De acordo com os resultados da pesquisa, as questões ligadas à gestão de pessoas foram pior avaliadas em relação a outros aspectos da GC, mostrando uma fraca disseminação destas práticas nas BUs do Brasil e de Portugal e a grande necessidade de iniciativas que ajudem a desenvolvê-las.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento. Recursos humanos. Gestão de pessoas. Biblioteca universitária.

## **THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES IN BRAZILIAN AND PORTUGUESE UNIVERSITY LIBRARIES**

### **ABSTRACT**

The Knowledge Management represents a new vision of management of organizations, since information and knowledge are the main factors of competitiveness, today, of individuals, organizations and nations. The university plays a key role alongside with government and industry in the generation of technological innovations that can help the society progress, and the University Library is an important disseminator of scientific information. The main challenges of organizations involved in Knowledge Management are concentrated in the management of cultural and behavioral changes of its human resources and in creating an environment conducive to create, use and share information and knowledge. Within this context the question arises: How do University Libraries in Brazil and Portugal employ people management and knowledge management in order to improve the quality of its services and the productivity of their institutions? To answer it we developed a descriptive-analytic research, using the method of comparative study, analyzing 69 organizations. According to the survey results, the people management issues were the worst assessed in relation to other aspects of Knowledge Management, showing a weak dissemination of these practices in the University Libraries of Brazil and Portugal and the great need for initiatives to help develop them.

**Keywords:** Knowledge management. Human resources. People management. University library.

### **INTRODUÇÃO**

A Gestão do conhecimento (GC) significa uma nova visão na gestão das

organizações na era do conhecimento. Esta abordagem deriva do entendimento de que a informação e o conhecimento são os principais fatores de competitividade hoje em dia entre os indivíduos, organizações e nações. 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 propício para criar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento.

É importante refletir sobre a relação sujeito/informação/conhecimento a partir de cenários de mudanças sociais que influenciam as formas de acesso e uso da informação e a construção de conhecimento na atualidade. Diante destes desafios, Belluzzo (2007) propôs um protocolo de certificação para as ações de gestão do conhecimento, em forma de modelo teórico-prático de planejamento de ações, no sentido de contribuir para a transformação das unidades de informação em centros de gestão do conhecimento. A autora ressalta a importância da construção coletiva de um projeto de gestão do conhecimento nas bibliotecas, como uma estratégia acertada, com propósito definido, sistematizando ações e procedimentos com apropriação de métodos, modelos e práticas que visem a um moderno sistema de gestão e oferece uma visão sistêmica da aplicação de modelos teórico-práticos para a implementação da gestão do conhecimento.

Segundo a autora,

Espera-se, com a apresentação desta Proposta de Transformação de uma Unidade de Informação em um Centro de Gestão do Conhecimento, haver estabelecido parâmetros norteadores à consecução dos processos de mudanças que serão necessários e que deverão contribuir para que seja instalada uma nova cultura organizacional nas bibliotecas e serviços de informação, sob enfoque de modernos princípios de gestão e visando ao acesso universal e compartilhamento de conhecimentos, destacando-se o foco no cliente e nas competências, a criação de comunidades de prática, a otimização das estruturas de redes de compartilhamento e socialização do conhecimento como contribuição efetiva ao fortalecimento, inovação e desenvolvimento das Unidades de Informação e a maior valorização dos seus gestores neste século, considerando-se que acesso, conteúdo e serviços formam agora um conjunto indissolúvel. (BELLUZZO, 2007,

p.12).

Outro aspecto importante é apresentado pelo autor do conceito de tripla hélice, Etzkowitz (2008), que realça a sinergia entre universidades, indústria e governo para estabelecer novos padrões de inovação, a fim de fazer a sociedade industrial migrar para a sociedade do conhecimento. Segundo Etzkowitz (2008), as universidades devem deixar a posição secundária que ocupam na sociedade e tentar ser tão importantes quanto a indústria e o governo neste processo. O autor sugere a transferência de conhecimentos de professores para as empresas e de executivos para as universidades, incentivados pelo governo.

Para Bastos (2005), a organização da informação em bibliotecas digitais é um importante movimento mundial conectado ao armazenamento, preservação, acesso e divulgação da produção científica. Dentro deste contexto, as Bibliotecas Universitárias (BU) desempenham um papel fundamental como provedoras de serviços de informação, além de ser um centro de armazenamento e distribuição de informação científica e técnica vital para as outras organizações.

Para Dziekaniak (2009), uma vez que a Biblioteca Universitária faz parte de uma Instituição de Ensino Superior (IES); questões relacionadas com o funcionamento da BU devem estar em pleno acordo com os motivos, necessidades e expectativas, bem como a missão, objetivos, estratégias, metas e políticas da instituição. Assim, a integração entre a BU e a IES é um requisito básico para o desenvolvimento de um sistema de gestão do conhecimento, principalmente para a excelência administrativa da BU.

Uma vez que são organizações de aprendizagem e conhecimento, por natureza, as universidades devem reforçar as suas bibliotecas e incentivá-las a desenvolver sistemas de gestão do conhecimento que envolvam o campus inteiro. Portanto, parece apropriado que as bibliotecas estejam posicionadas neste setor e sejam apresentadas como condutoras e guias na área da gestão do conhecimento.

Este trabalho procura responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Como as Bibliotecas Universitárias no Brasil e em Portugal usam a gestão de

peças e a GC para melhorar a qualidade de seus serviços e a produtividade de suas instituições?

### **Conceitos Básicos**

De acordo com Muniz Júnior et al (2009), a Gestão do Conhecimento é o trabalho sistemático, formal e deliberado, a fim de capturar, preservar, compartilhar e usar o conhecimento explícito e tácito criado e usado pelas pessoas durante as tarefas de rotina e as tarefas de melhoria do processo produtivo, para gerar resultados mensuráveis para as organizações e pessoas. Para Albino (2007), existem vários projetos de gestão do conhecimento sendo implementados em várias organizações que procuram aumentar a eficiência e eficácia produtiva.

A universidade tem sido uma importante fonte de geração de tecnologia e capacitação de recursos humanos capazes de desenvolver organizações com qualidade. Neste cenário desafiador, a biblioteca tem um papel fundamental dentro das universidades, especialmente na área de gestão de conhecimento e informação para facilitar o controle e recuperação de informações essenciais de uma forma eficiente e segura para seus usuários.

As universidades hoje são confrontadas com o desafio de gerenciar seus recursos humanos e financeiros em um ambiente dinâmico, onde a qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas é um fator importante para a produtividade e eficácia de pesquisadores e professores.

Como observado por Marques Júnior (2010), uma das aplicações da gestão do conhecimento é permitir uma análise e caracterização do conhecimento dentro das organizações, diferenciando o conhecimento explícito e tácito para que se possa usar o conhecimento para promover estratégias e ações operacionais. Neste tipo de aplicação, o objetivo é determinar como adquirir, integrar, armazenar e compartilhar o conhecimento para desenvolver habilidades e competências na resolução de problemas e geração de

inovações.

A tecnologia da informação (TI) sustenta os processos de gerenciamento de dados, informações e conhecimentos gerados por uma organização, e a Figura 1 mostra a relação da TI como suporte para a GC.

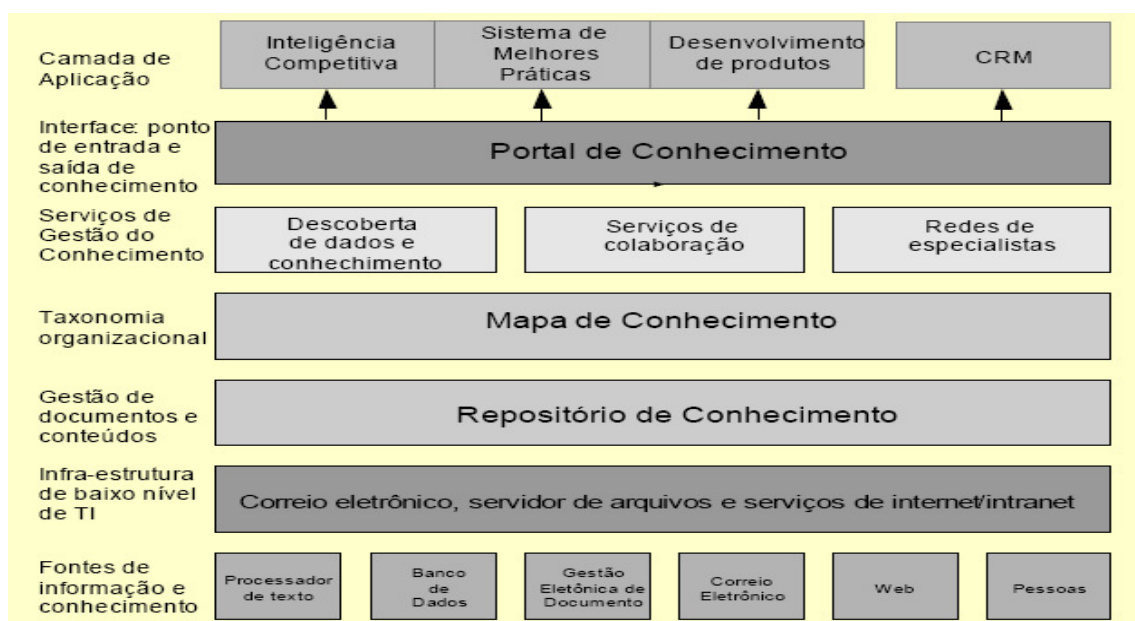


Figura 1. Nível de utilização da TI como apoio à GC.

Fonte: Albino (2007, p. 14).

Conforme Teixeira Filho (2000, p.105), “o papel a ser desempenhado pela TI é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções”.

## Gestão de pessoas

A gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos (RH), é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Cabe aos responsáveis pela gestão de pessoas fornecer à organização, colaboradores capacitados e motivados; proporcionar um ambiente de trabalho adequado, atraente e capaz de trazer satisfação; agregar valor aos colaboradores, à empresa e aos clientes; e, proporcionar competitividade à organização, por meio das pessoas que seleciona, treina e desenvolve. (CHIAVENATO, 1999).

Para Edvinsson e Malone (1998) uma forma de se entender o capital intelectual é por meio de uma metáfora, comparando a empresa com uma árvore. Comparam a parte visível, o tronco e a copa, com o que está descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos e o que está abaixo da superfície, as raízes, com o capital intelectual, compreendendo os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Esses fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

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. O capital estrutural, por sua vez, é propriedade da empresa e compreende os equipamentos de informática, softwares, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados e o relacionamento com os clientes. O Capital de Clientes, por outro lado, contempla o valor do relacionamento com os clientes. Juntas, essas formas de avaliação buscam captar uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em diferenciais competitivos e riqueza. Edvinsson e Malone (1998) aplicaram esta metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de “Navegador Skandia”. Os focos utilizados são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos,

origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente.

Bukowitz e Williams (2002), também sugerem alguns princípios para orientar o processo de mensuração do Capital Intelectual, descritos no Quadro 1, através de múltiplos indicadores de fácil operacionalização, procurando criar valor para os stakeholders internos e externos.

Princípio	Táticas Operacionais	Descrição
As medidas são multidimensionais	Avaliar objetivos e resultados	Medidas lineares "topo e base", estabelecer objetivos e medir resultados.
	Indicadores	Preditores de desempenho, medir foco e impulso, permitir o ajuste e a calibragem da ação podem ser contribuições ou influenciadores do processo.
	Tendências	Apresentação de medidas que mostram o processo ao longo do tempo, em vez de apenas em um momento.
	Vetores e velocidade	As medidas que mostram uma direção para um objetivo e a velocidade com que o objetivo está sendo alcançado.
O conjunto métrico é memorável	Nº pequeno de medidas	O princípio básico de mensuração de desempenho é "meça o mínimo".
	Fácil de exercer	As medidas deveriam ligar à ação intuitivamente.
	Fácil de entender	Deveria estar claro para todos como as medidas são calculadas, sem "caixas-pretas".
O processo de desenvolvimento da mensuração cria valor	Primeiro, o foco interno	<i>Stakeholders</i> internos fundamentais necessitam participar do processo, de modo que as medidas sejam utilizadas no processo de tomada de decisão.
	A seguir, o foco externo	Considerar os <i>stakeholders</i> e identificar os representantes de cada grupo para participar do processo, de modo que os relatórios de avaliação comuniquem efetivamente a gestão do conhecimento da organização.

Quadro 1. Linhas de orientação de desenvolvimento da mensuração do Capital Intelectual.

Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 200).



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.

O **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**<sup>2</sup> apresenta os principais requisitos para a identificação e reflexão do tema gestão de pessoas para o processo de GC das BUs.

REQUISITOS
<b>1. estabelecer uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC.</b>
<b>2. definir os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento.</b>
<b>3. possuir formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências.</b>
<b>4. estabelecer programas de capacitação com base nos objetivos organizacionais e de GC.</b>
<b>5. criar políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.</b>
<b>6. criar formas de motivação e reconhecimento que incentivem os processos de GC.</b>
<b>7. estabelecer métodos que minimizem a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização.</b>

Quadro 2. Requisitos de gestão de pessoas para o processo de gestão do conhecimento.

Fonte: Castro (2005, p. 117)

## Survey

Marques Júnior (2010) desenvolveu uma pesquisa quantitativa do tipo descritivo-analítica, usando o método de pesquisa de estudo comparativo, onde se estudou uma amostra de organizações do Brasil e de Portugal. A coleta de dados foi feita nos meses de novembro e dezembro de 2009, através da aplicação de questionários em um survey on-line, direcionado aos Diretores das BUs. Da mesma forma que o Portal de Periódicos da CAPES, no Brasil, o e-U Campus Virtual congrega as mais importantes instituições de ensino e pesquisa de Portugal e oferece às BUs acesso digital ao conhecimento científico. Partindo deste vínculo selecionou-se, através de respostas voluntárias, uma amostra de 44 respondentes do Brasil e de 25 respondentes de Portugal.

Das BUs pesquisadas, aproximadamente um terço são centrais, sendo as demais bibliotecas setoriais. Dentre todas, 59% possuem 10 funcionários ou menos e 84% possuem no máximo 20 funcionários. Verificou-se, portanto, que as equipes são enxutas, demandando uma atuação flexível e multidisciplinar de cada um de seus integrantes e, possivelmente, a convivência com profissionais terceirizados, estagiários e trainees, além da cooperação com funcionários de outras bibliotecas da organização ou de outras instituições. Este cenário sugere também a inclusão do usuário da biblioteca como responsável por atender algumas demandas, antes desempenhadas pelos funcionários.

O questionário possuía 80 questões relacionadas ao diagnóstico da GC em BUs, abrangendo diversas áreas. Este artigo enfoca principalmente as questões relacionadas à gestão de pessoas.

No instrumento utilizado nesta pesquisa foi usada uma escala Likert, variando de 1 a 5, com as seguintes instruções: “As próximas afirmações são sobre práticas de Gestão do Conhecimento na sua organização. Por favor, indique o seu grau de

concordância em relação às mesmas. Grau de Concordância - De: (1) – Discordo totalmente – Até: (5) – Concordo totalmente”.

Nenhuma das questões foi elaborada com lógica inversa, sendo assim o valor 5 (cinco) representa sempre o maior nível de atendimento à funcionalidade técnica, atributo ou prática gerencial que está sendo avaliada, na opinião do Diretor da BU.

O instrumento de pesquisa buscou agrupar as questões por setores ou categorias. O setor que apresentou os menores valores médios foi o de “Gestão de Pessoas”, seguido pelo de “Identificação do Conhecimento”. Este fato parece indicar a necessidade de maior atenção nestas áreas, prioritariamente, para o desenvolvimento da GC nas BUs do Brasil e de Portugal. Os setores com maiores valores foram “Compartilhamento do Conhecimento” e “Tecnologia da Informação”, indicando que estas áreas já se encontram mais consolidadas do que as demais, conforme mostra a Figura 2.

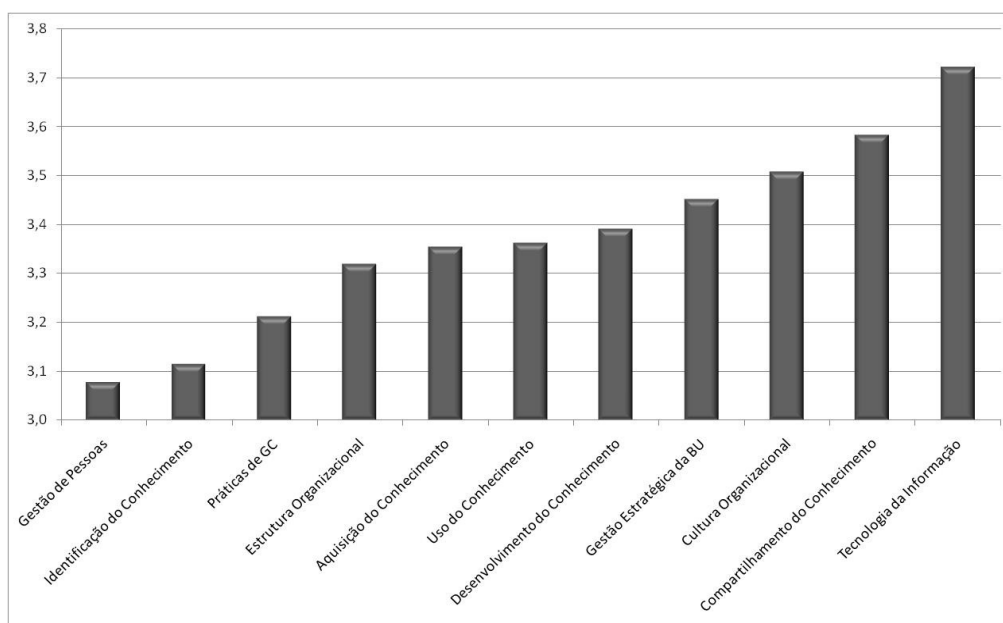


Figura 2. Valor médio geral das amostras, por setor.

Fonte: Marques Júnior (2010)

Apesar disto, os valores médios destes dois setores demonstram que ainda existe a possibilidade de avançar ainda mais no desenvolvimento destas áreas.

A próxima seção aborda a apresentação e análise dos resultados obtidos através da pesquisa.

## RESULTADOS NA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Quanto ao processo de gestão de pessoas, descrito na Figura3, a biblioteca universitária apresenta as maiores necessidades de melhorias. As bibliotecas pesquisadas geralmente não trabalham (ou definem) uma política formal de gestão de pessoas de acordo com o modelo de GC, não definem os processos de recrutamento e seleção com base na cultura e nos valores da organização do conhecimento, nem criam políticas adequadas de retenção e atração de profissionais.

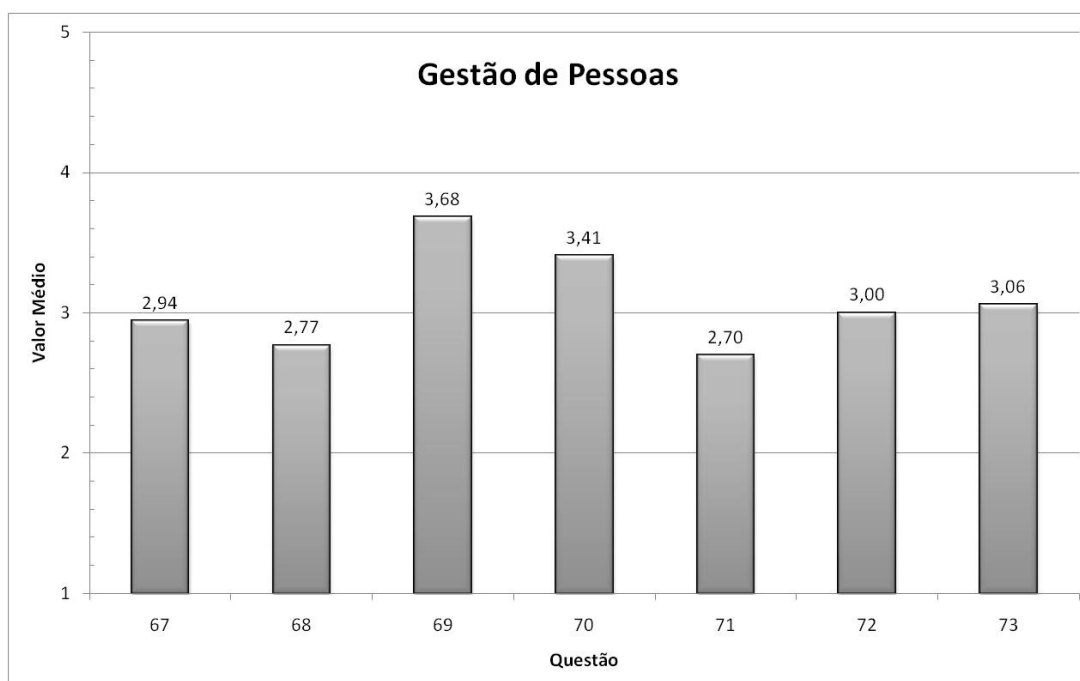


Figura 3. Gestão de Pessoas.

Fonte: Marques Júnior (2010)

As bibliotecas analisadas na amostra criam formas de motivação e reconhecimento que incentivam os processos de GC e estabelecem métodos que minimizam a perda de conhecimento devido à saída de pessoas da organização, mas ainda de forma incipiente.

De maneira mais consistente, as bibliotecas analisadas possuem formalizada a descrição de cargos com suas habilidades e competências e estabelecem programas de formação com base nos objetivos organizacionais e de GC, mas ainda é necessário desenvolver estas práticas.

Na próxima seção são apresentadas as conclusões do trabalho e algumas considerações finais a respeito da gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias brasileiras e portuguesas.

## CONCLUSÃO

Neste trabalho pôde-se caracterizar 69 BUs, identificando as práticas utilizadas na área de GC ligadas à gestão de pessoas em 44 instituições brasileiras com acesso ao Portal da Capes e em 25 instituições portuguesas com acesso ao e-U Campus Virtual, através da aplicação de um instrumento de pesquisa onde seus diretores voluntariamente responderam a um survey on-line.

As análises apresentadas neste trabalho mostram a similaridade do nível de maturidade da GC entre as BUs brasileiras e portuguesas pesquisadas, apesar da pequena vantagem da amostra lusitana nas questões ligadas à TI.

Expõem, também, que algumas práticas de GC já estão bem disseminadas em toda a amostra e fazem parte da cultura dessas BUs, entretanto a maior parte dos requisitos

necessários para o desenvolvimento adequado dos processos de GC ainda precisa ser implementada através de iniciativas e projetos que tragam mais eficiência e eficácia aos serviços prestados pelas BUs.

O instrumento de pesquisa apresentado neste trabalho permitiu um diagnóstico detalhado dos diversos elementos da GC nas BUs pesquisadas, o qual aponta as categorias menos desenvolvidas, devendo então se constituírem como foco de ações prioritárias a serem trabalhadas através de um planejamento estratégico integrado às políticas da IES onde estão inseridas.

Vale ressaltar que as práticas de GC ligadas à Gestão de Pessoas (RH) e à Identificação do Conhecimento foram as que apresentaram o menor índice de disseminação e uso dentro das BUs do Brasil e de Portugal, portanto ações nessa direção se colocam como as mais urgentes a serem desenvolvidas no seio das BUs, podendo ser utilizados treinamentos, preparo de materiais de instrução e softwares de apoio, e também através do desenvolvimento de novas pesquisas.

Por outro lado observou-se, através da avaliação global dos dados, que aspectos técnicos ligados a TI já se encontram mais disseminados entre as BUs, provavelmente devido à investimentos na aquisição de equipamentos e softwares para suporte às novas tecnologias de informação e comunicação, realizados de modo maciço nas últimas décadas. Apesar disto, este é um setor em constante evolução necessitando sempre de planejamento e investimentos para se manter atualizado.

Desta forma, este trabalho busca promover o desenvolvimento das BUs ao identificar e descrever as práticas ligadas à gestão de pessoas e GC mais utilizadas pelas principais BUs do Brasil e de Portugal, através da elaboração de uma análise comparativa da GC nas amostras coletadas.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, J. P. Kmauditbr: Uma estrutura para avaliação de sistemas de gestão do conhecimento. In: Conferência Internacional de Integração de Sistemas, IV - ICSI 07. Brasília, 2007. **Anais...** 2007.

BASTOS, F. M. **Organização do conhecimento em bibliotecas digitais de teses e dissertações**: análise da aplicabilidade das teorias macroestruturais para categorização de áreas de assunto. 2005. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP - Univ Estadual Paulista, Marília, 2005.

BELLUZZO, R. C. B. Unidades de informação sob a ótica da gestão – protocolos de certificação para o acesso universal. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, 22. (CBBB), 2007. **Anais...** Brasília: FEBAB, 2007.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTRO, G. D. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias**: um Instrumento de Diagnóstico. 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

DZIEKANIAK, C. V. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**. Campinas, v.21, p. 33-54, 2009.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETZKOWITZ, H. **The Triple Helix** (University-Industry-Government): Innovation in Action. Routledge, 2008.

MARQUES JÚNIOR, E. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: análise de experiências no Brasil e em Portugal. 2010. 135f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

MUNIZ JÚNIOR, J. et al. Gestão do conhecimento em sistemas produtivos. In: Oliveira, V. F. D.; Cavenaghi, V., et al (Ed.). **Tópicos emergentes e desafios metodológicos em Engenharia de Produção**: casos, experiências e proposições. Rio de Janeiro: Abepro, 2009. v.2

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.



## Artigos

---

**Euro Marques Júnior**

USP – [eurojr@uol.com.br](mailto:eurojr@uol.com.br)

**João Pedro Albino**

Unesp – [jpalbino@fc.unesp.br](mailto:jpalbino@fc.unesp.br)