

 [10.58876/rbbd.2024.2011948](https://doi.org/10.58876/rbbd.2024.2011948)

# Os desafios da atuação bibliotecária frente a gestão da informação e do conhecimento

The challenges of librarian performance in the face of information and knowledge management

## Elisio Custodio Brentan Junior

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Bibliotecário na Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP).  
E-mail: [elisobrentan@yahoo.com](mailto:elisobrentan@yahoo.com)

## Tamires Cassia Rodrigues Okada

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Bibliotecária na Marista Escola Social “Irmão Acácio”.  
E-mail: [tamiresokada08@gmail.com](mailto:tamiresokada08@gmail.com)

## Juliana Cardoso dos Santos

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Professora colaboradora do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (UEL).  
E-mail: [julimath@uel.br](mailto:julimath@uel.br)

## RESUMO

O problema que instiga o desenvolvimento dessa pesquisa é como o bibliotecário lida com os processos de gestão da informação e do conhecimento em sua atuação e quais cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil, oferecem em seus currículos disciplinas voltadas aos processos de gestão. A pesquisa objetivou analisar a gestão da informação e do conhecimento na atuação bibliotecária e se os currículos de cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil oferecem disciplinas de gestão em suas matrizes curriculares. Em seu arcabouço metodológico, pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, tipologicamente exploratória e descritiva, com delineamentos bibliográficos e documentais. Tomou para si, a tarefa de analisar os currículos de cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil. Além disso, foram feitas reflexões e inferências sobre a gestão da informação e do conhecimento em contextos organizacionais, assim como na atuação bibliotecária. Os fluxos formais, informais e híbridos foram situados na atuação bibliotecária, em seu aspecto gerencial, no que se refere a biblioteca como uma organização aprendente. A partir dos resultados e de uma análise no contexto da atuação profissional bibliotecária, conclui-se que grande parte dos desafios referentes a atuação bibliotecária, ante a cultura organizacional e aos fluxos híbridos, dizem respeito a ausência de autonomia profissional, no que tange à tomada de decisões e na implementação de ações que contem com visibilidade, divulgação e adesão por parte das instituições mantenedoras de tais espaços. Sendo assim, acredita-se que o estudo contribui com a área de Biblioteconomia, evidenciando a importância da inclusão de disciplinas do eixo de gestão na grade curricular dos cursos, para que a atuação bibliotecária como gestor de organizações aprendentes sejam assertivas e eficazes.

**Palavras-chave:** Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Cultural organizacional. Fluxos híbridos. Atuação bibliotecária.

## ABSTRACT

The problem that instigates the development of this research is how the librarian deals with the information and knowledge management processes in his work and which bachelor's degree courses

in on-site Librarianship, from public universities in the Southern Region of Brazil, offer in their curricula subjects focused on to management processes. The research aimed to analyze information and knowledge management in library work and whether the curricula of on-site bachelor's degree courses in Library Science at public universities in the Southern Region of Brazil offer management subjects in their curricular matrices. In its methodological framework, it can be classified as qualitative research, typologically exploratory and descriptive, with bibliographic and documentary designs. He took upon himself the task of analyzing the curricula of on-site bachelor's degrees in Library Science at public universities in the Southern Region of Brazil. Furthermore, reflections and inferences were made about information and knowledge management in organizational contexts, as well as in library work. The formal, informal and hybrid flows were situated in library performance, in its managerial aspect, with regard to the library as a learning organization. Based on the results and an analysis in the context of professional librarian activities, it is concluded that a large part of the challenges relating to librarian activities in the face of organizational culture and hybrid flows relate to the lack of professional autonomy, with regard to decision-making, decisions and the implementation of actions that rely on visibility, dissemination and adherence by the institutions that maintainsuch spaces. Therefore, it is believed that the study contributes to the area of Librarianship by highlighting the importance of including subjects from the management axis in the course curriculum, so that the librarian's role as manager of learning organizations is assertive and effective.

**Keywords:** Information management. Knowledge management. Organizational culture. Hybrid flows. Librarian performance.

## 1 INTRODUÇÃO

A profissão bibliotecária, ao longo de seu desenvolvimento, contou com o incremento da gestão para o desenvolvimento das unidades de informação, em especial, das bibliotecas. Segundo Rowley (1997), é preciso que as bibliotecas sejam organizações aprendentes, o que pressupõe o estabelecimento de um ambiente que promova a aprendizagem e transforme-se constantemente, em busca do aprimoramento de seus produtos e serviços informacionais.

Nesse contexto, o problema que instiga o desenvolvimento dessa pesquisa é como o bibliotecário lida com os processos de gestão da informação e do conhecimento em sua atuação e quais cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil, oferecem em seus currículos disciplinas voltadas aos processos de gestão?

A pesquisa objetivou analisar a gestão da informação e do conhecimento (GIC) na atuação bibliotecária e se os currículos de cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil, oferecem disciplinas voltadas aos processos de gestão em suas matrizes curriculares, e foi estruturada da seguinte maneira: primeiro foram apresentados a gestão na formação em Biblioteconomia, onde foram extraídas as disciplinas que evidenciam relações com a gestão nos currículos de cursos de Biblioteconomia presenciais, de universidade públicas brasileiras da região sul.

Posteriormente, buscou-se compreender a GIC na atuação bibliotecária, bem como os fluxos formais e informais que perpassam tais campos, além da análise da cultura organizacional e a descrição do que se denominou de fluxos híbridos. Por último, foram apresentados alguns desafios da atuação bibliotecária ante à GIC, partindo dos fluxos híbridos (formais e informais), evidenciou-se a importância das disciplinas de gestão como alicerce a atuação bibliotecária como profissional apto à liderança e gestão em organizações aprendentes, e as contribuições da pesquisa para a Biblioteconomia por meio da oferta de disciplinas relacionadas a gestão na matriz curricular dos cursos de bacharelado.

O presente estudo, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, tipologicamente exploratória e descritiva, cuja abordagem é classificada como qualitativa, uma vez que não busca quantificar os dados coletados. Entretanto, a partir das amostras obtidas, o tratamento dos dados é realizado de modo a compreender como se configuram os currículos de Biblioteconomia em universidades públicas do Sul do Brasil.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação à metodologia, a pesquisa tem abordagem qualitativa, é tipologicamente exploratória e descritiva, com delineamentos bibliográficos e documentais. Sendo assim, Martins e Theóphilo (2009) se atentam que a pesquisa qualitativa valoriza o processo e não apenas os resultados, conta também com a característica de ser predominantemente descritiva em relação aos fenômenos analisados. Além disso, considera diferentes pontos de vista para melhor compreender o dinamismo dos elementos que constituem o universo da pesquisa. Para Gil (2008), o delineamento documental é similar ao bibliográfico, diferindo-se pela natureza das fontes. Enquanto o primeiro pauta-se por fontes sem um tratamento específico, o bibliográfico desenvolve-se a partir de materiais já elaborados, como livros e periódicos (que já receberam tratamento editorial).

As pesquisas bibliográficas foram realizadas em bases de dados como o Google Acadêmico e o Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), além da Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI). Foram priorizados, trabalhos como artigos e livros de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, em idiomas como o inglês e português. Alguns dos termos buscados foram os seguintes: “gestão da informação”, “gestão do conhecimento” e “fluxos de informação e conhecimento”. Diferentemente da pesquisa bibliográfica, a

pesquisa documental realizou-se nos portais das universidades públicas da região sul do Brasil (estaduais e federais), buscando por cursos, matrizes/grades/súmulas curriculares e as disciplinas (com ou sem ementas).

A coleta de dados se deu por meio de amostra selecionada, baseada na intencionalidade, que de acordo com Richardson (2012, p. 161), uma vez que esta “[...] apresenta-se como representativa do universo”. Essa fase da pesquisa foi dividida em três etapas, a primeira buscou identificar os cursos, enquanto a segunda se preocupou em identificar as grades ou matrizes curriculares, buscando encontrar nos nomes das disciplinas<sup>1</sup>, palavras que demonstrem relação com a gestão – quando localizadas. Já a terceira fase se deteve na análise dos materiais recuperados nas duas etapas anteriores.

Para composição da amostra, foram selecionados no Portal e-Mec – vinculado ao Ministério da Educação (MEC), os currículos de cursos presenciais, na modalidade bacharelado em Biblioteconomia da Região Sul – a saber: Paraná (PR), Santa Catarina (SC) e Rio Grande do Sul (RS), que fossem vinculados às Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras. No Paraná, o único curso que se enquadrou aos parâmetros previamente estabelecidos foi o da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Em Santa Catarina os cursos que se enquadraram são ofertados pela Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e no Rio Grande do Sul os cursos parametrizados são ofertados pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Na sequência, serão apresentados os currículos dos cursos de Biblioteconomia, das universidades públicas supracitadas da região Sul do Brasil, apresentando uma análise dos resultados obtidos.

### **3 A GESTÃO NA FORMAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**

A presente seção analisou os currículos de cursos presenciais de Biblioteconomia (bacharelados) da Região Sul do Brasil, de universidades públicas (estaduais e federais). Discorreu-se também sobre a formação do perfil bibliotecário de gestão e a necessidade de liderança, assim como a aprendizagem no contexto corporativo e educacional da atuação bibliotecária.

---

<sup>1</sup> Acredita-se que para o aprofundamento nos currículos, seria necessário analisar também as ementas das disciplinas. Contudo, devido à limitação temporal da pesquisa, não foi possível adentrar em tal elemento.

### 3.1 CURRÍCULOS DE BIBLIOTECONOMIA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL

A preocupação com a formação em Biblioteconomia demonstra notoriedade e constância. Duarte, Padilha Neto, Santos e Llarena (2018) analisaram a presença da GIC nos currículos de Biblioteconomia de universidades federais e estaduais em todo o país. Os resultados evidenciaram que mesmo em instituições sem disciplinas com nomenclaturas explícitas nas áreas citadas, existe uma preocupação na inclusão de tais conteúdos em ementas de disciplinas de áreas de proximidade. Os autores lembram, ainda, que a formação em Biblioteconomia deve pressupor e garantir bases para que “[...] o futuro bibliotecário tenha consciência de sua responsabilidade social e que suas ações possam influenciar atitudes, comportamentos e decisões de outros sujeitos” (Duarte; Padilha Neto; Santos; Llarena, 2018, p. 159).

Dando continuidade à pesquisa, no Estado do Paraná apenas um curso se enquadra no escopo da pesquisa, já nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, respectivamente, dois cursos por estado, se enquadram dentro dos parâmetros estipulados pelo estudo. No quadro 1 a seguir, é possível observar um panorama dos cursos/IES que foram analisados pela pesquisa.

**Quadro 1** – Cursos de bacharelado em Biblioteconomia de IES públicas da Região Sul do Brasil

ESTADO	IES	SIGLA	VAGAS ANUAIS	DATA INÍCIO
PR	Universidade Estadual de Londrina	UEL	40	16/02/1973
SC	Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC	40	01/03/2001
	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	80	01/03/1974
RS	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	40	01/03/1975
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	75	01/03/1947

**Fonte:** Elaboração própria com base no Portal e-Mec. (2022)

Para identificação da primeira grade ou matriz curricular do curso de Biblioteconomia da IES paranaense, foi necessário entrar no Portal da Pró-Reitoria de Graduação da UEL<sup>2</sup>, mais especificamente na página que reúne os projetos pedagógicos

<sup>2</sup> DELIBERAÇÃO da Câmara de Graduação n.º 30/2017. Estabelece o currículo do curso de Biblioteconomia a vigorar a partir do ano letivo de 2018. Disponível em: [www.uel.br/prograd/documentos/deliberacoes/2017/deliberacao\\_30\\_17.pdf](http://www.uel.br/prograd/documentos/deliberacoes/2017/deliberacao_30_17.pdf). Acesso em: 2 fev. 2022.

dos cursos da instituição. Dessa forma, foi identificado no portal que o currículo mais recente é o que passou a vigorar a partir de 2018.

Neste currículo, houve 5 (cinco) ocorrências de disciplinas que traziam consigo o termo “gestão” em seus títulos. Contudo, nenhuma das disciplinas demonstram abordar especificamente a GIC em profundidade. No quadro 2 que segue, é possível observar as disciplinas encontradas (no caso específico da UEL, todos os resultados dizem respeito a disciplinas obrigatórias).

**Quadro 2** – Disciplinas com possíveis relação com a gestão no currículo da UEL (2018)

<b>CÓDIGO</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
2CIN148	Memória institucional e social	1º ano	30 h.
2CIN157	Gestão de unidades e serviços de informação	2º ano	30 h.
2CIN166	Gestão e desenvolvimento de coleções	3º ano	45 h.
2CIN167	Planejamento de unidades e serviços de informação		30 h.
2CIN179	Gestão da automação	4º ano	30 h.

**Fonte:** Elaboração própria com base no Projeto Político Pedagógico (PPP) do curso de Biblioteconomia da UEL (2018).

No segundo curso analisado e primeiro do Estado de Santa Catarina, foi possível observar um número maior de disciplinas em relação ao currículo da UEL, cujo tema central, tende a abarcar a gestão, assim como a GIC. O curso analisado foi o da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) que conta com uma habilitação específica em Gestão da Informação (GI).

Conforme o portal do Departamento de Biblioteconomia (DBI)<sup>3</sup> da UDESC, o curso encontra-se em fase transitória, com turmas em andamento em um currículo “em extinção” e turmas vinculadas ao currículo “em implantação”. Em ambos os currículos, encontram-se, em todas as séries, diversas disciplinas<sup>4</sup> que abordam aspectos gerais e específicos da gestão: desde aspectos teóricos até aspectos práticos relacionados a GI na atuação bibliotecária. Contudo, acredita-se que isso ocorra pelo curso ter sido desenhado justamente tendo como pressupostos, eixos que priorizem aspectos oriundos da gestão, o que se torna justificável, por conta da habilitação do curso.

<sup>3</sup> DEPARTAMENTO de Biblioteconomia. Matriz curricular. Disponível em: <https://www.udesc.br/faed/biblioteconomia/disciplinas>. Acesso em: 07 abr. 2023.

<sup>4</sup> Optou-se por não quantificar as disciplinas, devido aos currículos demonstrarem ser orientados ao escopo da gestão de unidades e serviços de informação.

Ao analisar o segundo curso de Biblioteconomia de Santa Catarina e terceiro selecionado em nossa análise, os currículos 20051<sup>5</sup> e 20161<sup>6</sup> pertencentes a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) demonstram que a gestão marcou bastante presença em ambos. A partir da oferta de disciplinas obrigatórias e optativas, demonstram abarcar aspectos específicos da GI. No currículo 20051, especificamente, foi possível encontrar uma disciplina que contempla tanto a Gestão da Informação, quanto a Gestão do Conhecimento (CIN5007).

Observou-se, ainda, uma disciplina optativa sobre Gestão da Informação (CIN5042) que marcou presença nos dois currículos localizado no portal do curso de Biblioteconomia da UFSC<sup>7</sup>. No quadro 3, é possível ter uma dimensão e apresenta-se uma sistematização das principais disciplinas que abordam a gestão em alguma instância, nos currículos de Biblioteconomia da referida IES.

**Quadro 3** – Disciplinas com possíveis relações com a gestão no currículo da UFSC

CÓDIGO	DISCIPLINA	FASE	HORA AULA	CARÁTER	CURRÍCULO
CIN5011	Gestão da Qualidade em Unidades de Informação	04	72	Obrigatória	20051
CIN5016	Gestão Estratégica em Unidades de Informação	05			
CIN5017	Gestão de Documentos	06	36		
CIN5007	Gestão da Informação e do Conhecimento				
CIN5025	Prática de Gestão	-	72	Optativa	20051 e 20161
CIN5037	Informação para a Empresa				
CIN5042	Tópicos Especiais: Gestão da informação				
CIN5046	Gerenciador de Bases de Dados - CDS/ISIS				20051
CIN7143	Empreendedorismo I	01	36	Obrigatória	20161
CAD5103	Administração I	02	72		
CIN7305	Gestão da Qualidade	03	36		
CIN7404	Planejamento Estratégico	04			
CIN7922	Direito na Gestão da Inovação	-		Optativa	

**Fonte:** elaboração própria com base nos currículos 20051 e 20161 do curso de Biblioteconomia da UFSC (2022).

<sup>5</sup> Acredita-se que 20051 seja a primeira edição de 2005 da matriz curricular, aprovada para o curso de Biblioteconomia da UFSC.

<sup>6</sup> Acredita-se que 20161 seja a primeira edição de 2016 da matriz curricular, aprovada para o curso de Biblioteconomia da UFSC.

<sup>7</sup> CURSO de Graduação em Biblioteconomia da UFSC. Disponível em: <https://biblioteconomia.ufsc.br/curriculo-do-curso/>. Acesso em: 07 abr. 2023.

O curso da Universidade Federal do Rio Grande (FURG)<sup>8</sup> foi o primeiro do Rio Grande do Sul a ser analisado. No momento da coleta das informações, a referida IES contava com dois currículos em andamento, sendo eles: a) 180221: em vigor para estudantes que ingressaram até 2022 e b) 180123: virando para estudantes com ingresso a partir de 2023. Neste currículo, encontram-se disciplinas ofertadas na modalidade obrigatória e optativa, nas disciplinas obrigatórias, notaram-se questões teóricas da Administração e foi possível observar uma disciplina intitulada “Planejamento de unidades e serviços de informação” como na UEL e uma disciplina de “Gestão da Informação”, como na UFSC. No quadro 4 a seguir, é possível conferir os resultados da análise do currículo da FURG.

**Quadro 4** – Disciplinas com possíveis relação com a gestão no currículo da FURG

CÓDIGO	DISCIPLINA	PERÍODO	CARGA HORÁRIA	CARÁTER
07091	Administração aplicada à Biblioteconomia	1	60 h.	Obrigatória
10206	Gestão de multimeios	4	45 h.	
10191	Planejamento de unidades e serviços de informação	6		
07182	Gestão da informação		30 h.	Optativa
10433	Gestão de acervos	45 h.		
10281	Empreendedorismo e Ciência da Informação	7		

**Fonte:** elaboração própria com base na grade curricular do curso de Biblioteconomia da FURG (2022).

Posteriormente, foi analisado o currículo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)<sup>9</sup>. No currículo da UFRGS foi possível identificar uma disciplina de Gestão do Conhecimento (BIB03225) de 30 horas, um diferencial em relação aos cursos previamente analisados. A existência de pré-requisitos assegura um percurso formativo que tende a solidificar ainda mais a visão do estudante enquanto egresso. A seguir, no quadro 5, é possível identificar as principais disciplinas abordando aspectos da gestão no currículo da UFRGS.

<sup>8</sup> FURG. Grade curricular de Biblioteconomia. Disponível em: <https://biblioteconomia.furg.br/grade-curricular>. Acesso em: 07 abr. 2023.

<sup>9</sup> UFRGS. Biblioteconomia. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod\\_curso=304](http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=304). Acesso em: 07 abr. 2023.

**Quadro 5** – Disciplinas com possíveis relação com a gestão no currículo da UFRGS

CÓDIGO	DISCIPLINA	ETAPA	CARGA HORÁRIA	CARÁTER
BIB03331	Administração e planejamento aplicados às Ciências da Informação	2	60 h.	Obrigatória
BIB03333	Organização, controle e avaliação em ambientes de informação	3	60 h.	
BIB03364	Gestão de espaços físicos em bibliotecas	4	60 h.	
BIB03225	Gestão do conhecimento	5	30 h.	
BIB03028	Planejamento e elaboração de bases de dados	6	60 h.	
BIB03033	Gerência e consultoria de sistemas de informação	-	30 h.	Eletiva
QUI99009	Introdução ao empreendedorismo e inovação		60 h.	
BIB03043	Tópicos Especiais em Gestão de Sistemas de Informação		30 h.	
BIB03042	Tópicos Especiais em Recursos e Serviços de Informação		30 h.	

**Fonte:** elaboração própria com base na súmula curricular do curso de Biblioteconomia da UFRGS (2022).

Dentre os currículos analisados, acredita-se que o currículo da UDESC oferece o maior número de disciplinas com perfil de gestão ao egresso. Contudo, os currículos da UFRGS, UFSC e da FURG também trazem disciplinas elementares para ser desenvolvido um perfil gestor em seus estudantes, isso, dentro da própria grade ou matriz curricular. O currículo da UEL apresentou 2 (duas) disciplinas que contam com maior enfoque em gestão, contudo, acredita-se que a criação de disciplinas de GI e de Gestão do Conhecimento (GC), poderiam enriquecer ainda mais os currículos, que estas não possuem.

Para a reunião dos dados em quadros, foi priorizada, sempre que possível, a terminologia adotada por cada instituição. Além disso, grande parte das instituições adotam um sistema de equivalência da carga horária em créditos, isso não foi inserido nos quadros, por não ser unanimidade no uso de tal elemento entre as instituições analisadas pela pesquisa. Os quadros poderiam ter sido “unificados”, porém, optou-se pelo desmembramento, justamente pelas diferenças de parâmetros e terminologias adotadas nos documentos que os dados foram retirados (elaborados por cada IES).

### 3.2 O DESENVOLVIMENTO DO PERFIL DE GESTÃO

Processos de gestão permeiam os mais variados contextos e áreas de atuação, as quais os bibliotecários estão inseridos. Sendo assim, Alves e Oliveira (2016), acreditam

que bibliotecários que incorporam ao seu perfil a gestão, devem incluir práticas administrativas para além de suas atribuições técnicas. E assim se tornarem responsáveis por coordenar pessoas, produtos e serviços informacionais de forma eficiente e eficaz, objetivos fundamentais a serem alcançados para o sucesso de toda e qualquer unidade de informação.

O comportamento dos indivíduos neste contexto é fator determinante para se mensurar uma boa gestão, e se configura como ponto essencial para o desenvolvimento da instituição. Um ambiente agradável em que apresente responsabilidades e padrões necessários para o desempenho de atividades são reflexos de uma gestão de qualidade, a qual motiva as partes envolvidas nas diferentes atribuições que lhes são designadas (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

Para Assis e Maia (2014, p. 187) “[...] a função do líder é influenciar, de maneira positiva, os membros, estimulá-los e valorizá-los para que se possa aproveitar o potencial humano de cada um.” A partir desse aspecto, vale ressaltar a motivação como uma medida de persistência dos indivíduos, relativa ao tempo que levam para realizar seus objetivos, mantendo seu esforço (Chiavenato, 2004). E que é influenciada também pelas relações interpessoais, pelo clima organizacional, dentre outros fatores externos.

Deste modo, o desenvolvimento de um perfil de gestão que possa alcançar os propósitos mencionados pode estar relacionado diretamente com a competência em informação (CoInfo) dos profissionais. Conforme Leite *et al.* (2016, p. 53) afirmam, a CoInfo se trata de “Habilidades, atitudes e compreensão necessárias para identificar, avaliar e usar a informação, de acordo com as necessidades de informação de cada indivíduo, em estruturas formais ou não de informação.”

Assim, nota-se que é necessário que o bibliotecário adote um papel de líder, no qual lidera pelo exemplo, e busca trabalhar para manter um ambiente de trabalho saudável, incentivando novas ideias no ensino e aprendizagem e apoiando os esforços dos demais. Bibliotecários líderes, criam práticas instrucionais, facilitam o compartilhamento de ideias e experiências e se envolvem efetivamente em políticas para administrar mudanças com sucesso. O líder se junta a outros bibliotecários e parceiros para promover uma visão transformadora de ação estratégica em prol da alfabetização informacional em uma biblioteca (Association of College & Research Libraries, 2017, tradução nossa).

Afirmações que evidenciam que, o perfil de um gestor independe do perfil pessoal de cada um, pois não se condiciona a características individuais, mas pode e deve ser

desenvolvido por todo bibliotecário de acordo com suas necessidades cotidianas. Desenvolver habilidades para administrar uma unidade de informação, uma equipe, planejar e alcançar metas em prol de um objetivo, requer aptidão, flexibilidade e destreza para delegar ações.

O gestor deve estar aberto a aprender, ter coragem para a tomada de decisões, e ser também imparcial em muitos momentos. Uma vez que nem sempre concordamos com processos ou metodologias empregadas nas organizações em que atuamos, e da mesma forma necessitamos prosseguir e executar determinados projetos. Uma gestão falha, compromete toda uma organização, pois dela depende a criação de fluxos e padrões que otimizem atividades cotidianas.

Contudo, nem todos os indivíduos sabem liderar ou desejam desenvolver tal perfil, para Chiavenato (2004, p. 334) “A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas.”

Essa realidade se aplica, seja no âmbito das bibliotecas ou qualquer outro meio em que bibliotecários atuem.

## **4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA**

Esta seção foi construída no intuito de delinear um panorama do campo da GIC no contexto da atuação bibliotecária levando em conta que tanto a Gestão da Informação quanto a Gestão do Conhecimento são disciplinas com mais de três décadas de existência que tanto do ponto de vista teórico, quanto do ponto de vista pragmático, apresentam pontos de convergência e pontos de divergência no âmbito da Ciência da Informação (CI).

Para isso, buscou-se resgatar uma parcela do histórico e desenvolvimento de tais áreas, com a finalidade de possibilitar uma maior compreensão de sua importância e necessidade, para a Biblioteconomia e seus profissionais.

### **4.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

A GI se apresenta como facilitadora no processo de promoção ao acesso à informação. É tida como uma ferramenta estratégica, que evoluiu significativamente após os anos 90, considerando o avanço tecnológico e novos recursos informacionais.

Existem diversas definições sobre a GI, uma delas apresentada por Wilson (2003) comenta que a GI se aplica aos princípios da administração, à aquisição, organização, controle, disseminação e utilização da informação para operar de forma satisfatória, nos diversos contextos organizacionais. Para Souza, Dias e Nassif (2011, p. 59) “A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses sub-processos.”

Para Choo (2006), a GI está sob uma área mais ampla da organização do conhecimento, a qual as organizações utilizam a informação em três momentos distintos, porém inter-relacionados: interpretando as informações sobre o ambiente; construindo conhecimento; processando e analisando a informação para a tomada de decisão.

Após os anos 2000, a GI se apoia em áreas de tecnologia e administração de empresas, se desenvolvendo no ambiente digital com o intuito de ser implantada como ferramenta fundamental no processo de gestão das organizações, para oferecer eficácia e qualidade aos sistemas das mesmas (Monteiro; Duarte, 2018). Segundo Valentim e Teixeira (2012), a GI propõe estratégias que identificam as necessidades informacionais, por meio do monitoramento, prospecção, análise e disseminação de informações com valor agregado aos indivíduos de uma organização. A fim de facilitar a internalização e a geração de novos conhecimentos e informações, cujo objetivo principal é gerenciar a grande quantidade de informações advindas tanto do ambiente interno, quanto do externo, possibilitando a transmissão de conhecimento entre os indivíduos.

Assim, é importante compreender as relações entre a GI e os fluxos informacionais. Os fluxos informacionais são estabelecidos consoante a proposta de uma determinada organização e as pessoas que nela atuam. Fator influenciador, uma vez que a forma de agir dos indivíduos impacta diretamente no comportamento informacional, no compartilhamento de ideias e em suas condutas individuais, ou seja, na própria cultura organizacional. Ainda em relação aos fluxos informacionais, os mesmos são responsáveis pelo processo de transferência da informação de um emissor para um receptor, abarcando a circulação de informações por unidade e tempo (Almeida; Biaggi; Vitoriano, 2021).

Para Valentim (2010, p. 13)

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertence, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma.

A partir das afirmações, a GI se apoia nos fluxos informacionais formais, que correspondem ao conhecimento explícito, uma vez que trabalha naquilo que é registrado, sem importar o tipo de suporte utilizado (MORAES; FABEL, 2008 *apud* VALENTIM; TEIXEIRA, 2012).

Dessa forma, os fluxos formais, compreendem documentos produzidos, registros concretos em sistemas que podem ser armazenados e recuperados, estão contidos em um sistema e apresentam uma estrutura pré-determinada. Pode-se citar: livros, documentos, atas, planilhas, dentre outros modelos. Ainda segundo Valentim (2005, [n. p.]) os fluxos formais se referem à “[...] informação que perpassa formalmente as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc., por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas, e-mails etc.”

Os fluxos informacionais, nesse sentido, expressam grande contribuição como ferramenta estratégica para o gerenciamento de informações, que podem representar o sucesso de organizações renomadas. Não somente os fluxos informacionais formais permeiam os processos de gestão, mas também os fluxos informacionais informais, que serão apresentados na seção seguinte, pois ambos são suportes para uma tomada de decisão eficiente e segura, gerando resultados satisfatórios.

## 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento – partindo da ótica da informação, é considerado um recurso fundamental para a aprendizagem, e que segundo Dewey (2005), a junção da experiência com a observação e das ideias com as lembranças, pode resultar no que se é conhecido, sendo passível de ser gerido. Dessa forma, a GC é definida por Dalkir (2005) como sendo

[...] a coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de uma organização para agregar valor através da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como da alimentação das valiosas lições aprendidas e das melhores práticas na memória corporativa, a fim de promover o aprendizado organizacional contínuo (Dalkir, 2005, p. 3, tradução nossa).

No contexto das organizações, para que a GC se torne uma realidade, é fundamental a construção e manutenção de uma cultura que possibilite o compartilhamento de conhecimento entre seus membros (Santos; Valentim, 2014) – os sujeitos organizacionais, estando, dessa forma, estritamente relacionado à visão e a importância que a organização confere ao seu ecossistema informacional. A valorização desse ecossistema informacional próprio à organização, resulta em benefícios em prol dela mesma, retroalimentando seu fluxo e sua capacidade de inovar.

Santos e Valentim (2014) ressaltam, ainda, que a GC trabalha essencialmente com fluxos informais, que são oriundos do capital intelectual da organização. Algumas das características apresentadas pelas autoras citadas, no que se refere ao campo, seriam o mapeamento dos fluxos informais, além da necessidade de sua valorização. Além disso, a organização deve possibilitar um ecossistema informacional que considere a mediação, socialização e o compartilhamento de conhecimentos, para otimizar seus produtos e serviços.

A criação de significado encontra importante lugar na GC, isso ocorre por conta da produção de uma estrutura que agrega valor e identidade às ações organizacionais, além de possibilitar uma visão de questões que a organização precisa ter mais atenção, como problemas ou oportunidades, possibilitando a solução de problemas e o aproveitamento de um elemento que pode vir agregar valor à organização (Choo, 2006).

O conhecimento pode ser dividido em basicamente duas perspectivas, sendo essas: a tácita e a explícita. A tácita, diz respeito às interações humanas e as habilidades práticas desenvolvidas ao longo do tempo, enquanto a explícita se refere ao que se encontra externalizado e é compartilhado por meio de registros. A GC é processual, composta pelos processos de coleta, armazenamento, disponibilização e posteriormente o uso da informação (Mårtensson, 2000).

**Figura 1** – Estágios da Gestão do conhecimento



**Fonte:** traduzido e adaptado de Mårtensson (2000).

Na primeira etapa – a coleta, ocorre o reconhecimento da existência de determinado bem intangível e sua importância para o ecossistema da organização. Já em um segundo momento, busca-se formas de estruturar e preservar determinado conhecimento, fazendo isso por intermédio de seu armazenamento. Enquanto isso, a fase seguinte do processo preocupa-se com o seu compartilhamento ou disponibilização, que visará tornar acessíveis aos demais membros da organização. Por fim, o processo “encerra-se” de modo que todas as etapas anteriores, foram executadas para a utilização de tal conhecimento, ou seja, para seu uso, o que possibilitará que novos conhecimentos sejam construídos e posteriormente, todas as etapas ocorram novamente, de maneira cíclica.

Sobre o uso da informação no processo de GC, Choo (2006) lembra três recursos presentes em tal ecossistema. O primeiro, diz respeito aos elementos cognitivos, ativados pelas ações intelectuais, enquanto os sujeitos organizacionais tendem a formular proposições de fragmentos de conhecimento e atribuir significado a determinado insumo informacional. O segundo faz parte do grupo emocional, pautado pelas emoções do que é favorável ou esperado, contribuindo para a atribuição de valor a determinadas ações, fatos e significados à informação. Por último, os situacionais (ativos), possuem relação com a execução de tarefas comuns, mediadas por particularidades situacionais – internas ou externas ao ambiente organizacional e às tarefas que necessitam ser executadas.

A construção de conhecimento depende de conhecimentos tácitos de indivíduos ou grupos, além do estabelecimento de conexões entre ambos. A construção de conhecimento, ainda de acordo com Choo (2006), pode ser percebida por meio da geração de elementos inovadores, assim como da capacidade da organização de expandir suas atividades e serviços. A tomada de decisões – outro elemento para a GC, precisa ser estruturada e baseada em normas e rotinas, além de se orientar pelos objetivos e propósitos da organização (Choo, 2006).

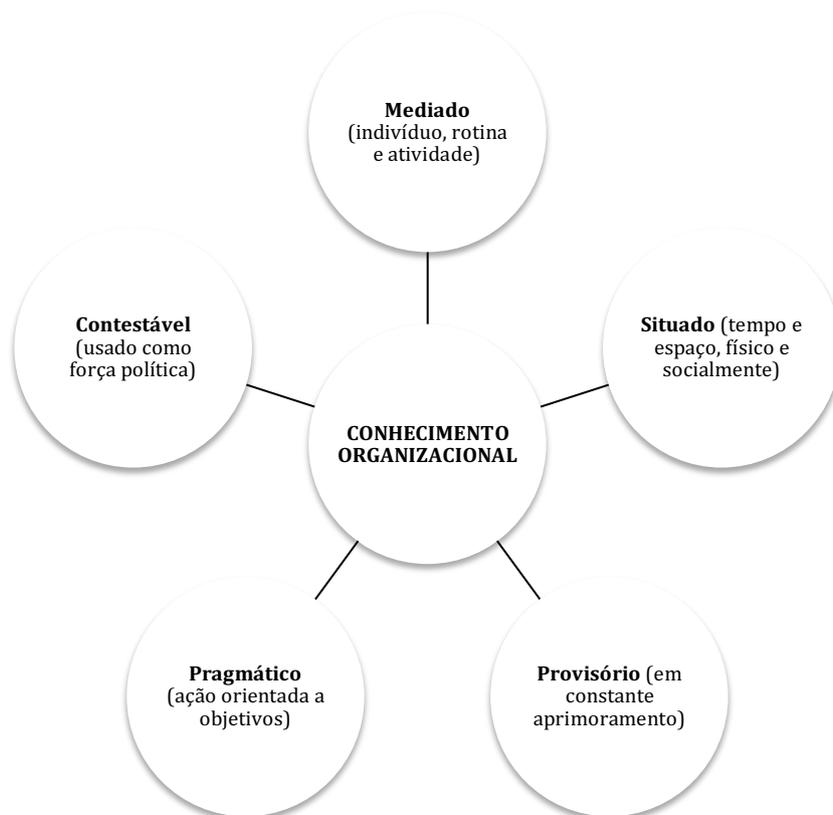
Choo (2006) ressalta ainda a existência de quatro modos de decisão, sendo esses: a) racional limitado – onde são considerados os objetivos que estejam claramente orientados e padronizados ao escopo da organização; b) processual – difere do primeiro pelo elemento da incerteza, além de demonstrar característica metódica e contar com uma visão holística do processo decisório; c) político – objetivo é discutido e contestado pelos membros do corpo governante, buscando elementos similares e/ou comuns; e d) anárquico – neste, observa-se alto nível de incerteza, além da presença de fluxos independentes, objetiva a confluência de interesses dentre os membros da organização.

Alguns elementos podem ainda, dentro do contexto organizacional, influenciar na tomada de decisões, sendo esses elementos as preferências, as rotinas e as regras que fundamentam a organização. Observa-se que as preferências são incorporadas por diversas formas de rotinas, tendo impacto no equacionamento de interesses dentro do processo decisório. As regras, por sua vez, são percebidas no norteamento de comportamentos que são considerados adequados no contexto organizacional, influenciando desta forma, decisões de cunho político dentro de tal conjuntura (Choo, 2006).

A aprendizagem ocorre ainda, segundo basicamente, dois circuitos: único e o duplo. O circuito único visa o incremento da eficiência, partindo das normas de desempenho em vigência, considerando os objetivos previamente estabelecidos em relação à qualidade dos serviços prestados pela organização. Enquanto o circuito duplo, foca na garantia de manutenção e crescimento organizacional, verificando inconsistências normativas e alterando as prioridades organizacionais, assim como a revisão de normas e estratégias relacionadas a tais componentes (Choo, 2006).

O conhecimento organizacional é tido como um processo social, envolvendo a intersecção entre o sentir e a interpretação. Um sujeito organizacional sente, possibilitando que este conheça e desenvolva – faça, execute determinada ação ou processo. Por sua vez, a interpretação tende a promover a ação e a inovação no contexto organizacional, partindo dos elementos previamente citados (sentir, conhecer e fazer). Outras características do conhecimento organizacional foram explicitadas pela figura 2 a seguir.

**Figura 2** – Características do conhecimento organizacional



**Fonte:** Elaboração própria com base em Choo (2006, p. 356-358).

Ainda sobre o conhecimento organizacional, Santos e Valentim (2014) lembram que este, na estrutura organizacional, conta com forte característica tácita, sendo, de modo geral, de cunho individual. Sendo de aplicação complexa no contexto organizacional, o que ratifica a necessidade de maior atenção e incentivo por parte da cultura e de estratégias organizacionais, que tenham como objetivo a valorização das competências individuais em prol do bem-estar organizacional, que reflete diretamente na relação da organização com seu capital humano (interno) e da organização com seu público-alvo (externo).

Dessa forma, torna-se possível a compreensão de que os fluxos informais de informação e conhecimento podem ocorrer em diferentes níveis em uma organização. Por exemplo, podendo ocorrer entre colegas de trabalho em uma mesma equipe ou em diferentes equipes, entre departamentos ou mesmo entre empresas parceiras. Esses fluxos informais são geralmente baseados em relacionamentos interpessoais e confiança mútua, e podem ocorrer por meio de conversas informais, almoços de negócios, reuniões sociais, entre outros.

É importante reconhecer e valorizar os fluxos informais na gestão do conhecimento, pois eles podem ser uma fonte valiosa de informação e inovação. No entanto, é preciso estar atento para não permitir que esses fluxos informais substituam completamente os fluxos formais, pois isso pode levar a uma falta de estrutura e controle na gestão do conhecimento. Portanto, é essencial que as empresas proporcionem um ambiente adequado para a criação de fluxos informais, mas também implementem processos formais para a gestão do conhecimento, para garantir que todas as informações e conhecimentos relevantes sejam registrados, organizados e disseminados de forma adequada.

## **5 A INFLUÊNCIA DOS FLUXOS HÍBRIDOS E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ATUAÇÃO BIBLIOTECÁRIA**

Nesta seção, buscou-se apresentar a cultura organizacional e os fluxos híbridos no que se refere a atuação bibliotecária. Demonstrar como tais elementos, podem e devem possibilitar que profissionais da informação – em especial, bibliotecários(as), assim como estudantes de Biblioteconomia, tenham a dimensão da importância da gestão em seu cotidiano profissional, frente a gestão de unidades e recursos informacionais.

### **5.1 CULTURAL ORGANIZACIONAL**

Cultura organizacional, é um tema bastante discutido no âmbito empresarial e em grandes organizações. O surgimento do termo cultura organizacional, se deu por volta do século XVIII, como uma forma de abreviação da gestão do pensamento e comportamento humano, sendo empregado somente um século depois (Bauman, 2004). De modo geral, a mesma está relacionada a crenças, costumes, questões comportamentais, dentre outras características que envolvem o relacionamento com os indivíduos.

É importante salientar que empresas de sucesso, tem se voltado prioritariamente ao bem-estar de seus colaboradores, focando nos resultados que podem entregar se estiverem trabalhando em um ambiente agradável e motivador, fator que não desconsidera o mercado e lucros gerados, mas valorizam o quanto pode ser vantajoso empregar uma cultura organizacional que faça sentido para todos. Segundo Russo (2010) muitas vezes os valores são destacados como fatores influentes em relação ao modo como

os negócios são conduzidos, contudo, são descritos como invisíveis para os componentes das organizações, mas exercem grande impacto sobre suas ações e pensamentos.

Neste sentido, a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão referencial em que todos os integrantes de uma organização se apoiam para se posicionarem diante de determinadas situações. Assim, “[...] quando a maioria dos membros de uma organização age de acordo com a cultura dominante, verifica-se o que se pode chamar de identidade organizacional, que diferencia uma organização com relação às outras” (Russo, 2010, p. 21).

Pizarro e Davok (2008) ressaltam a importância do reconhecimento da cultura organizacional, no planejamento e na implementação de sistemas gerenciais. As autoras chamam a atenção para que a pessoa bibliotecária busque reconhecer o papel que a informação possui dentro do contexto organizacional ao qual se encontra inserida. Além disso, deve-se promover a visão da informação enquanto agregadora de valor ao desenvolvimento de produtos e serviços informacionais oferecidos para a organização.

Faqueti, Dutra, Alves e Cunha (2017) apontaram, também, a relevância do reconhecimento da cultura organizacional para a aprendizagem organizacional. Um dos entraves para que a aprendizagem organizacional ocorra entre as bibliotecas e os demais setores citados pelos autores, voltam-se para a ausência de comunicação e integração entre os setores da organização, culminando, desta forma, em uma lacuna no compartilhamento de conhecimentos organizacionais tácitos, que podem ser transmitidos de modo mais facilitado ou natural via relacionamento interpessoal, nos ambientes da organização.

A partir do exposto, pode-se considerar que a cultura organizacional se configura como uma espécie de identidade, pois representa a partilha de crenças por diversas pessoas. Representando novamente o quanto um bom gerenciamento de “ideias” e ideais é fundamental para que grupos de uma organização com a mesma visão, tenham um desempenho mais satisfatório e se tornem mais produtivos e criativos.

## **5.2 FLUXOS HÍBRIDOS**

De acordo com Valentim (2007) citada por Valentim e Souza (2013), os fluxos informacionais podem ser categorizados como formais e informais. Os formais, são as interações setoriais ocorridas dentro de determinado ambiente corporativo, informação que passa formalmente ao longo das diferentes unidades e dos diversos

departamentos da organização, por meio dos registros (físicos e/ou digitais), relacionado a GI, enquanto os informais, correspondem às relações interpessoais, ou seja, do capital humano da organização, tem como objeto o conhecimento tácito visando identificar, mapear e desenvolver conhecimentos e conta com maior proximidade a GC.

A partir de tais noções, torna-se possível inferir que o contexto organizacional, levando em conta sua complexidade, é recheado de fluxos formais e informais, o que nessa pesquisa denominar-se-á de fluxos híbridos – que são compostos de elementos vinculados tanto aos fluxos formais, quanto informais e que permeiam o fazer da GIC.

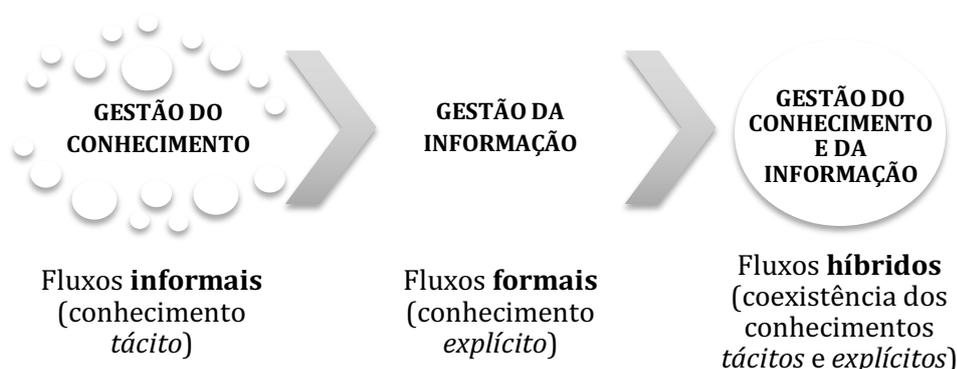
Os fluxos híbridos pressupõem, ainda, a existência de um vínculo indissociável entre a GIC, visto que ambas as estratégias de gestão, GI (fluxos formais) quanto GC (fluxos informais) podem colaborar para que, profissionais da informação, estejamos preparados para os desafios e oportunidades que a informação pode representar. Tarapanoff (2006) lembra que a GI se preocupa com os conhecimentos explícitos, à medida em que a GC tem como foco os conhecimentos tácitos. Contudo, observa-se que com a perspectiva de que enquanto sujeitos, se possa construir informação e conhecimentos a partir de coisas que já existem e não tem sequer consciência de tudo que sabemos tais conhecimentos, inúmeras vezes, demonstram caráter de indissociabilidade. Isso decorre que os conhecimentos explícitos resultam de um processo de sistematização e registro de seu estado de origem, ou seja, os conhecimentos tácitos.

O mesmo ocorre em contextos organizacionais em que a GI e a GC, quando trabalhadas de modo conjunto, tendem a apresentar resultados mais promissores, onde a GC poderá culminar em uma GI aprimorada e vice-versa. Isso pode ser decorrente de que o conhecimento (em seu formato tácito) é construído em primeira instância, sendo a informação (em seu formato explícito) em segunda instância – partindo da noção de conhecimento explícito enquanto materialização por meio do registro.

Acredita-se que os dois processos de gestão convergem para o fato de que pretendem apoiar/subsidiar as atividades desenvolvidas no dia a dia, e a tomada de decisão na organização. Com isso, parte-se da noção de que é possível que um conhecimento possa ser explicitado oralmente, contudo, o seu registro torna-o passível de ser gerido nos parâmetros da GI. Dessa maneira, os fluxos híbridos ocorreriam em ambientes onde há a presença de fluxos formais e informais, como no caso das organizações. A presença dos fluxos híbridos pode ser percebida, na medida em que coexistem informação e conhecimento.

Acredita-se ainda, que a existência dos fluxos híbridos possibilita que a GIC possa ser aprimorada, garantindo maiores benefícios para as organizações que os reconheçam e os valorizem. Os fluxos híbridos tendem a possibilitar uma melhor visualização da GIC podendo ser visto como a intersecção entre ambos.

**Figura 3** – Fluxos híbridos de informação e conhecimento



**Fonte:** Elaboração própria com base em Tarapanoff (2006) e Valentim (2007) citada por Valentim e Souza (2013).

Na figura 3, buscou-se demonstrar a GC e sua característica de fragmentação, em outras palavras, o conhecimento composto por fragmentos informacionais (ou conhecimento tácito). Já a GI enquanto conhecimento estruturado (ou conhecimento explícito) e a GIC enquanto fruto da coexistência entre os fluxos informais e os fluxos formais (os fluxos híbridos).

Para Barbosa (2008 *apud* Souza; Dias; Nassif, 2011, p. 59) “[...] a gestão da informação e a gestão do conhecimento focam dois importantes fenômenos organizacionais: o primeiro corresponde à informação ou ao conhecimento registrado e o segundo, por sua vez, refere-se ao conhecimento pessoal, muitas vezes, tácito, que precisa ser descoberto e socializado para ser efetivamente utilizado”.

No contexto da atuação bibliotecária, os fluxos híbridos demonstram relevância, uma vez que as bibliotecas são espaços onde tais fluxos ocorrem de modo claro e evidente. Em um contexto de gestão, bibliotecários(as) devem não apenas reconhecer a existência dos fluxos híbridos, como possibilitar que eles se desenvolvam e resultem em uma melhor recuperação, acesso e apropriação da informação. A biblioteca, enquanto organização, preconiza a existência de colaboradores que deverão aperfeiçoar-se constantemente com vistas a melhor atender seus interagentes (usuários, clientes). Além disso, o profissional em tal posição, terá que gerir também outras categorias profissionais que se encontram

frequentemente empregadas em tais espaços, como auxiliares, assistentes e técnicos, exigindo uma maior apropriação da temática.

Acredita-se que a GIC acontece “[...] a partir de um *continuum* gerencial, ou seja, num eixo, existem dados e conhecimentos, intercalados pelas informações.” (Souza; Dias; Nassif, 2011, p. 59). A GIC “[...] se dá no movimento entre esses dois pontos, embora nem sempre aconteça de forma linear e direta. De forma simplificada, dados geram informações e estas, por sua vez, geram conhecimentos.” (Souza; Dias; Nassif, 2011, p. 59), ou seja, os fluxos híbridos que permeiam os processos de GIC desde que geridos concomitantemente diminuem a ambiguidade e propiciam condições para haver diálogo no contexto organizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o objetivo da pesquisa de analisar a GIC na atuação bibliotecária e se os currículos de cursos de bacharelado em Biblioteconomia presenciais, de universidades públicas da Região Sul do Brasil oferecem disciplinas voltadas aos processos de gestão em suas matrizes curriculares foi cumprido uma vez que se demonstrou a importância dada ao eixo de gestão na formação em Biblioteconomia e evidenciou-se a urgência de novos estudos como os de Duarte, Padilha Neto, Santos e Llarena (2018) que visam investigar a presença de determinados assuntos na formação em Biblioteconomia. Reforçando que essa necessidade não se restringe apenas ao campo da GIC, mas sim um olhar especial à formação no campo, que deverá respaldar a atuação informacional bibliotecária, frente aos anseios contemporâneos e as necessidades e demandas informacionais hodiernas.

Em relação aos currículos analisados, reitera-se a essencialidade da presença de disciplinas de GIC na formação bibliotecária. Além disso, o currículo da UDESC – em especial, assim como os da UFSC, FURG e UFRGS demonstraram se preocupar com a gestão na formação em Biblioteconomia. Já o currículo da UEL, mesmo apresentando duas disciplinas que abordam a gestão, sugere-se que seja analisado a viabilidade de incluir disciplinas específicas de GIC na matriz curricular.

Ressalta-se aqui que a gestão de unidades de informação – em especial, das bibliotecas, deve ser prioritariamente executada por um(a) bibliotecário(a). Isso, em decorrência de tais profissionais conhecerem as especificidades e as características basilares que sustentam as organizações aprendentes e ter sido evidenciado por meio da

oferta de disciplinas de gestão na matriz curricular que os bibliotecários estão aptos à liderança e a gestão de organizações aprendentes.

Um dos grandes desafios referentes a atuação bibliotecária frente a cultura organizacional e aos fluxos híbridos, dizem respeito a ausência de autonomia profissional, no que tange à tomada de decisões e na implementação de ações que contem com visibilidade, divulgação e adesão por parte das instituições mantenedoras de tais espaços (como, por exemplo: escolas, universidades, entre outros). Além disso, gerir equipes, muitas vezes compostas por profissionais diversos – tais como auxiliares, assistentes e técnicos, demanda uma maior integração, divisão de atribuições e o fomento do comprometimento organizacional, assim como a confiança na biblioteca e no(a) bibliotecário(a) enquanto gestor de uma organização aprendente (Rowley, 1997).

Destarte, infere-se que a atuação bibliotecária, assim como da organização aprendente, permitem a construção do “conhecimento do mundo” e ao construir esse conhecimento o mesmo também constrói seu próprio conhecimento, e nessa prática dialógica, mesmo que, de imediato, de forma imperceptível, somos influenciados e influenciados, modificamos e somos modificados pelo que experienciamos (Maturana; Varela, 2001).

Dessa forma, acredita-se que o perfil de liderança bibliotecária deve ser constantemente incentivado por meio dos currículos de formação profissional, para que as ações e serviços prestados pela biblioteca, tenham embasamento na gestão e na visão social que o(a) bibliotecário(a) deve ter e fomentar. A cidadania, cultura e a educação são áreas-chave para que a atuação bibliotecária se respalde na promoção de ambientes acolhedores, eficientemente geridos – por meio de fluxos informais, formais e principalmente híbridos de informação e conhecimento. Desse modo, configurando-se enquanto espaços de aprendizagem cada vez mais essenciais e responsáveis pelo exercício pleno, crítico e contextualizado da cidadania, que estabeleça e consolide laços sociais e coletivos com toda e qualquer comunidade que mantenha e cultue suas bibliotecas. Acredita-se que o estudo contribui com a área de Biblioteconomia, evidenciando a importância da inclusão de disciplinas do eixo de gestão na grade curricular dos cursos e sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas no intuito de evidenciar que o bibliotecário está apto à liderança e gestão em organizações aprendentes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ivonez Xavier de; SCHELKSKE, Franciel Levi; ROVER, Ardinete. Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional. **Unoesc & Ciência**: ACSA, Joaçaba, v. 10, n. 1, p. 37-44, 2019. Disponível em: <https://unoesc.emnuvens.com.br/acsa/article/view/15915>. Acesso em: 31 jan. 2022.

ALMEIDA, Maria Fabiana Izidio de; BIAGGI, Camila de; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Identificação dos fluxos informacionais: contribuições para a gestão do conhecimento. **ÁGORA**: Arquivologia em Debate, Espírito Santo, v. 31, n. 63, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/994>. Acesso em: 03 fev. 2022.

ALVES, Márcia Valéria; OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, Natal, v. 2, n. 1, p. 70-82, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/120256>. Acesso em: 03 fev. 2022.

ASSIS, Célia Costa; MAIA, Luiz Claudio Gomes. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-GO. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 185-205, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n1p185>. Acesso em:

ASSOCIATION OF COLLEGE & RESEARCH LIBRARIES. **Roles and Strengths of teaching librarians**. Boston, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. Culture and Management. **Parallax**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 63-72, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006. 425 p.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005. 356 p.

DEWEY, John. **Democracy and education**: an introduction to the philosophy of education. New York: Cosimo Classics, 2005.

DUARTE, Emeide Nóbrega; PADILHA NETO, José Domingos.; SANTOS, Raquel do Rosário; LLARENA, Rosilene Agapyto da Silva. Gestão da informação e do conhecimento nos currículos dos cursos de biblioteconomia das universidades públicas brasileiras. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4055>. Acesso em: 4 fev. 2022.

FAQUETI, Marouva Fallgatter; DUTRA, Sigrid Karin Weiss; ALVES, João Bosco da Motta; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. **Biblios**: Journal of Librarianship and Information Science, [S. l.], n. 67, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5195/biblios.2017.340>. Acesso em: 12 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

LEITE, Cecília; SIMEÃO, Elmira Luzia Melo Soares; NUNES, Eny Marcelino de Almeida; DIÓGENES, Fabiane Castelo Branco; FERES, Glória Georges.; FREIRE, Isa Maria; BELLUZZO, Regina Célia. Cenário e perspectiva da produção científica sobre competência em informação (CoInfo) no Brasil: estudo da produção no âmbito da Ancib. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 3, p. 151-168, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/31983>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MÅRTENSSON, Maria. A critical review of knowledge management as a management tool.

**Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 4, n. 3, pp. 204-216, 2000. Disponível em:

<https://doi.org/10.1108/13673270010350002>. Acesso em: 05 fev. 2022.

MARTINS; Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009. 247 p.

MONTEIRO, Samuel Alves; DUARTE, Emeide Nóbrega. Bases teóricas da gestão da informação: da gênese às relações interdisciplinares. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 89-106, 2018. Disponível em:

<https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v9i2p89-106>. Acesso em: 22 jan. 2022.

PIZARRO, Daniella Câmara.; DAVOK, Deusi Fries. O papel do bibliotecário na gestão da informação empresarial: uma pesquisa bibliográfica em periódicos nacionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-58, jan.-jun., 2008. Disponível em:

<https://www.revista.acbsc.org.br/racb/article/view/546>. Acesso em: 12 abr. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.

ROWLEY, Jennifer. The library as a learning organization, **Library Management**, [S. l.], v. 18 n. 2, p. 88-91, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01435129710157707>. Acesso em: 04 fev. 2022.

RUSSO, Giuseppe Maria. **Diagnostico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Dedix, 2010.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. As interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 2, p. 19-33, 2014.

SOUZA, Edivanio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas. **Inf. & Soc.: Est.**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e do conhecimento e a importância da estrutura organizacional**. Infohome, 2005. Disponível em:

[https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=241](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=241). Acesso em: 03 fev. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; SOUZA, Juliete Susann Ferreira de. Fluxos de informação que subsidiam o processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 87-106, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2013v18n38p87>. Acesso em: 6 fev. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 22, n. 2, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10651>. Acesso em: 03 fev. 2022.

WILSON, Thomas D. Information management. In: FEATHER, John; STURGES, Paul. (ed.). **International Encyclopedia of Information and Library Science**. Londres: Routledge, 2003. p. 263-278.

Recebido em: 13 de abril de 2023  
Aprovado em: 17 de janeiro de 2024  
Publicado em: 17 de janeiro de 2024