

SEÇÃO BRASILEIRA DA REDE DE INFORMAÇÃO
DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA
DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO

CASOS TÉCNICOS
DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E DO CONHECIMENTO

BIBLIOTECA DIGITAL DO
BNDES:
repositório institucional como
prática de gestão do
conhecimento

AUTORES:

Clarisse Kloss Pequeno
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
clarisse.kloss@bndes.gov.br

RIO DE JANEIRO

RIALIDE-BR

2017



Pequeno, Clarisse Kloss

P425b Biblioteca digital do BNDES: repositório institucional como prática de gestão do conhecimento / Clarisse Kloss Pequeno. – Rio de Janeiro: Rialide-BR, 2017.

15 p. -- (Casos técnicos de gestão da informação e do conhecimento)

1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil) – Biblioteca. 2. Bibliotecas digitais - Brasil. 3. Repositórios institucionais. 4. Gestão do conhecimento. I. Rialide-BR II. Título. III. Série.

CDD – 025.04
COPED 006/2017

RESUMO

O presente estudo de caso objetiva apresentar a Biblioteca Digital do BNDES como prática de Gestão do Conhecimento no escopo de uma empresa pública. O trabalho pretende dar um panorama institucional, apresentando o ambiente em que a iniciativa foi desenvolvida e os objetivos para os quais está direcionada, alinhar a fundamentação teórica dos temas de gestão do conhecimento e repositórios institucionais que conduziram a reflexão, relatar um breve histórico do projeto de estruturação e desenvolvimento da Biblioteca Digital, e, por fim evidenciá-la como uma das práticas de gestão do conhecimento da instituição, além de indicar os benefícios advindos dessa prática. Dessa forma, tem-se o intuito de evidenciar as oportunidades para a gestão do conhecimento nas instituições públicas, assim como a importância de iniciativas nessa linha, ainda que de forma pulverizada na organização.

Palavras-chave:

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil) – Biblioteca. Bibliotecas digitais - Brasil. Repositórios institucionais. Gestão do conhecimento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E/OU DA UNIDADE ORGANIZACIONAL....	5
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
4	HISTÓRICO	9
5	DESCRIÇÃO E OBJETIVO DA PRÁTICA	11
6	CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E/OU DO CONHECIMENTO	12
7	BENEFÍCIOS	13
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
	REFERÊNCIAS	15

1 INTRODUÇÃO

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) passou por significativas transformações em seu quadro de colaboradores nos últimos anos, tendo percentual significativo de renovação de funcionários devido tanto a aposentadorias e desligamentos quanto à ocorrência de concursos públicos, com abertura de novas vagas.

À época dessa grande mudança, a despeito de existirem diversas práticas de gestão do conhecimento, não havia na instituição – e ainda não há – um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) institucional e consolidado para dar suporte aos processos de conversão do conhecimento, com vistas a, além de mapear os conhecimentos críticos para a organização, retê-los e reproduzi-los para que não se perdessem, ocasionando prejuízos e impactando na eficiência e nas entregas da instituição relacionadas a seus objetivos e, por consequência, à sociedade.

Devido a essa ausência, foram identificadas diversas dificuldades, como por exemplo, dar continuidade a processos e atividades críticos para o Banco e mesmo manter a memória e a cultura organizacional, uma vez que não se previu o mapeamento e a transmissão dos conhecimentos de uma forma estruturada e institucionalizada.

A percepção da criticidade da gestão do conhecimento foi compreendida de maneira mais ampla apenas após serem gerados impactos em atividades significativas devido à ausência, de forma sistematizada, nos processos da instituição.

Devido a isso, foi possível observar diversas lacunas, como a falta de explicitação de conhecimentos chave, o que indicava não haver a atenção devida aos processos de conversão do conhecimento, seja através de socialização, externalização, combinação ou mesmo internalização, indispensáveis à gestão e à criação de conhecimentos para, dentre outras finalidades, propiciar um ambiente inovador, o que está ligado diretamente à visão da casa, de ser “instituição de excelência, inovadora e pró-ativa ante os desafios da nossa sociedade” (BNDES, 2017).

Após esse processo de modificações consistentes e as dificuldades dele decorrentes, observou-se na organização um maior planejamento e estruturação de diversas práticas de gestão do conhecimento.

No momento atual, o BNDES ainda não possui um modelo de gestão elaborado, porém está planejando a implementação de um que se adeque a seus objetivos, tendo uma iniciativa em andamento nesse sentido.

Embora sem o modelo definido, as práticas de gestão do conhecimento contribuem para que esta esteja presente em alguma medida nos processos da instituição, sendo percebida, cada vez mais, sua contribuição para a estratégia organizacional e a eficiência e efetividade de sua atuação.

2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E/OU DA UNIDADE ORGANIZACIONAL

O Centro de Pesquisa de Informações e Dados (Coped), atualmente faz parte do Departamento de Relacionamento com a FAPES e Aprendizagem Corporativa da Área de Administração e Recursos Humanos do BNDES.

Trata-se, portanto, de uma gerência dentro do contexto de uma empresa pública que carrega, em seu bojo, além dos princípios característicos da administração pública, a missão, visão e valores da própria instituição à qual se vincula, além de estar, por princípio, atrelada ao planejamento corporativo e pautar sua atuação de forma a contribuir para o alcance dos objetivos e metas definidos como prioritários pela organização.

O Coped, dentro do Departamento, tem como algumas de suas atribuições: desenvolver, implantar e gerir estruturas de compartilhamento de informações para o fortalecimento da gestão de informação e conhecimento e das redes de conhecimento internas e externas; e realizar a mediação da informação, promovendo ações para a sua disseminação, o que indica, de maneira evidente e direta, sua responsabilidade em atuar com afinco nesse processo.

A gerência conta com uma equipe multidisciplinar, formada por 10 bibliotecárias, 1 economista, 5 técnicos administrativos com formações de nível superior diversas, 5 estagiários de Biblioteconomia – 2 dedicados ao atendimento e 3 à Biblioteca Digital – além de 4 jovens aprendizes.

O Centro, em consonância com suas atribuições, possui diversas frentes de atuação e parceria com múltiplas áreas dentro do BNDES. Essa interlocução possibilita o desenvolvimento de algumas práticas de gestão do conhecimento e o suporte e contribuição a outras tantas lideradas por setores externos à gerência.

Apesar de não haver um modelo estruturado de GC no Banco, algumas iniciativas pulverizadas dentro da instituição, com diferentes níveis de maturidade, geram produtos e ações de alta qualidade e relevância para o planejamento e desempenho do BNDES, como é o caso da elaboração de cenários para subsidiar o planejamento estratégico institucional.

Cabe ressaltar também que o Coped está liderando a iniciativa para elaboração de um modelo de Gestão do Conhecimento para o BNDES e que vem empenhando esforços na reflexão do tema e na avaliação de suas próprias práticas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Castells (1999, p. 65) utiliza o termo sociedade informacional para se referir a uma sociedade com forma particular de organização social, na qual “a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder”. O autor evidencia que uma sociedade informacional não deve ser considerada apenas uma sociedade na qual a informação exista, visto que a informação permeia as atividades humanas e não pode negar-se sua presença em todas as sociedades, porém elenca como fator diferenciador e que possibilita que a atual sociedade seja assim caracterizada, a permeação da informação em todas as esferas de atividade, desde a econômica até a vida cotidiana, impactando diretamente nas formas sociais e tecnológicas de organização.

Nesse contexto, a informação e o conhecimento tornam-se fatores centrais e de alto valor para as empresas, determinando sua capacidade de competição em seus ambientes específicos. Além disso, a gestão da informação e do conhecimento ganham evidência e importância nas organizações de todos os segmentos.

Com a dinamização dos meios de comunicação, a produção, coleta e disseminação da informação atingiram níveis elevados, o que possibilitou uma geração exponencial e significativo desenvolvimento tecnológico e científico, observando-se crescente rapidez nos processos de inovação e obsolescência, tornando as rupturas um estado quase permanente dentro das instituições.

Tendo como premissas a constante disrupção e o valor da informação e do conhecimento para o desenvolvimento dos negócios, as organizações vislumbraram na Gestão da Informação e do Conhecimento um método abrangente para contribuir significativamente com o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Para Longo (2014, p. 163), a Gestão do Conhecimento significa:

“criar condições para armazenar, sistematizar e disponibilizar conhecimentos já explicitados para quem deles necessita e também criar os ambientes adequados para que novos conhecimentos geradores de valor agregado sejam criados nas organizações.”

A autora ressalta ainda a importância de a organização proporcionar as condições adequadas ao compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento em todas as esferas em que se verificar necessário.

Para além da Gestão do Conhecimento em si, julga-se relevante observar seu viés dentro do contexto da administração pública, na qual o BNDES se insere e com a qual se identifica intimamente.

A Gestão da Informação e do Conhecimento na administração pública justifica-se pelos próprios princípios que norteiam esse tipo de atividade, conforme sinalizado por Batista (2012), quais sejam, eficiência, qualidade, publicidade e eficácia.

O BNDES, como empresa pública, entende tais princípios como indissociáveis de sua existência e atuação, sendo direcionado por eles no desempenho de suas funções.

Para Batista (2012, p. 49), a Gestão do Conhecimento na administração pública é:

“um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.”

E contribui para a excelência na administração pública na medida em que permite

“enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.” (BATISTA, 2012, p. [40])

Para mobilizar o melhor conhecimento seja interna ou externamente à organização de forma a contribuir com seus objetivos, fazem-se necessárias algumas ações de GC e o uso de ferramentas que contribuam com os processos. É importante ressaltar, no entanto, que as ferramentas em si mesmas não possibilitam uma GC robusta, pois carecem de estruturação mais complexa e integração com o contexto organizacional e com as estratégias estabelecidas para o processo de GC.

Os repositórios digitais podem ser identificados como uma dentre as variadas práticas e ações de GC e é nessa categoria que se insere a Biblioteca Digital do BNDES, foco deste caso.

De acordo com a definição utilizada no Workshop on Distributed Knowledge Work Environments de 1997 e citado por Tamaro e Salarelli (2008, p.119),

“o conceito de biblioteca digital não é simplesmente o equivalente ao de uma coleção digitalizada dotada de instrumentos de gestão da informação. É, antes, um ambiente que reúne coleções, serviços e pessoas para apoiar todo o ciclo de criação, disseminação, uso e preservação de dados, informação e conhecimento”

Partindo desta definição, é possível conectar as bibliotecas digitais à gestão do conhecimento, dado que através de sua constituição contribuem para a finalidade da GC de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, cooperando, desta maneira, para o desempenho da organização e para que esta possa atingir suas metas e objetivos estratégicos que, no contexto de uma empresa da administração pública, deve sempre ter como finalidade o benefício dos cidadãos e da sociedade como um todo.

Os repositórios institucionais se ligam mais diretamente a dois processos de conversão do conhecimento – combinação e internalização – que, combinados a outros dois – socialização e externalização – são apontados por Nonaka e Takeuchi (2008) como fundamentais para a criação de conhecimento dentro das organizações.

Os autores definem combinação como sistematização e aplicação do conhecimento explícito e informação, o que configura a conversão de conhecimento explícito para explícito, através de uma relação grupo-organização. Já o modo de internalização é entendido como aprendizado e aquisição de novo conhecimento tácito na prática, partindo de um conhecimento explícito e por meio de uma relação organização-indivíduo. Nos dois processos evidenciados, o conhecimento explícito é parte integrante e fundamental. É também

com essa tipologia de conhecimento que, devido a suas características, a Biblioteca Digital lida mais diretamente.

A gestão do conhecimento e todas as práticas dentro desse processo - bibliotecas digitais, inclusive - não são um fim em si mesmas, mas têm a função de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição, estando sempre alinhadas ao planejamento organizacional.

4 HISTÓRICO

O projeto da Biblioteca Digital do BNDES (BD) teve início em fevereiro de 2010, motivado pela intenção da então gestão institucional de transformar o Centro de Pesquisa de Informações e Dados em um Centro de Informação e Conhecimento de referência sobre o tema desenvolvimento econômico e social. Dentro dessa iniciativa identificou-se, por meio de pesquisas, que a criação de um repositório institucional seria um dos fatores-chave para atingir tal objetivo.

Embora o pontapé inicial para o repositório tenha sido fortemente vinculado a um objetivo bastante específico – de se tornar referência em desenvolvimento econômico e social -, posteriormente, com o amadurecimento do projeto, vislumbrou-se também as possibilidades de contribuição para outros aspectos organizacionais, como a ampliação do acesso e visibilidade à produção intelectual do BNDES, o estabelecimento e reconhecimento, por parte do corpo funcional, da existência de um lócus central de conhecimento organizacional explícito, a preservação da memória institucional, dentre outros, ampliando gradualmente o foco em sua consolidação enquanto prática de gestão do conhecimento.

A iniciativa esteve, desde sua concepção, alinhada às orientações estratégicas do Banco, que, especificamente em 2009, estavam centradas na valorização de pessoas e promoção do conhecimento e da capacidade analítica do corpo funcional. Nos anos subsequentes evidenciou-se também, dentro dessas orientações, um ambiente organizacional que estimulasse a inovação e promovesse o desenvolvimento dos funcionários.

Tendo em vista as orientações estratégicas explicitadas, o projeto tomou corpo e foi estruturado.

Apesar do alinhamento sinalizado, não foi possível, no período, grande dedicação técnica por parte da TI, que fez o acompanhamento da iniciativa com um acordo de customização mínima da ferramenta.

Dado o caráter da instituição e da iniciativa, optou-se por um software aberto, amplamente difundido no país através de órgãos do governo e com uma comunidade de suporte bem consolidada internacionalmente para que, inclusive nesse aspecto, se mantivesse o princípio do acesso aberto e de otimização de recursos. Outro aspecto decisivo para a escolha do software foi que ele adotasse padrões internacionais de registro de metadados, de modo que a interoperabilidade entre a Biblioteca Digital do BNDES e outros repositórios fosse viável. Sendo assim, em 2011, o software Dspace foi instalado para análise e testes por parte da equipe.

No ano de 2013 a equipe responsável pelo Projeto Memória do BNDES passou a contribuir com a iniciativa da Biblioteca Digital, visto que começou a entender o repositório também como o ambiente no qual seu Centro de Memória virtual seria disponibilizado, o que veio a ampliar a abrangência da BD, assim como enriquecer as discussões acerca de sua estrutura, escopo e função.

Entre 2013 e 2014 a equipe de bibliotecários, analistas de sistema e técnicos de comunicação trabalhou no aperfeiçoamento e customização da plataforma e, durante o segundo semestre de 2014, foi lançada

a Biblioteca Digital do BNDES na internet, com aproximadamente 550 registros, em sua fase inicial, incluindo apenas documentos editados pela própria instituição.

O repositório é entendido como um organismo em constante desenvolvimento e conta com inclusões de conteúdo contínuas e revisões permanentes de sua estrutura para maior adequação ao perfil da instituição e dos próprios usuários.

Atualmente a BD passa por um processo de atualização de versão, revisão de layout e da própria estrutura interna com o intuito de ter maior aderência às necessidades dos usuários internos e externos e aos objetivos organizacionais, aprimorando seu papel enquanto prática de gestão do conhecimento.

5 DESCRIÇÃO E OBJETIVO DA PRÁTICA

A Biblioteca Digital do BNDES é um repositório institucional de acesso aberto, que está estruturado em quatro linhas de conteúdo relacionados à instituição: a) Produção BNDES; b) Patrocínio BNDES; c) BNDES Estudos contratados; e d) BNDES em Foco.

A produção BNDES contempla a produção bibliográfica institucional, publicações oficiais e o material produzido por funcionários da casa durante seu período de atuação profissional na instituição, sobre temas de interesse do Banco, mesmo que em publicações externas.

Patrocínio BNDES abarca documentos patrocinados ou apoiados pelo BNDES, independentemente da tipologia do material.

Por sua vez, os eixos Estudos contratados e BNDES em Foco congregam, respectivamente, estudos de terceiros contratados pelo BNDES (universidades, consultorias, empresas) sobre temas relevantes para o desenvolvimento do país (por exemplo, o estudo mais recente foi sobre Internet das Coisas); e publicações de conteúdo relevante que versem sobre o BNDES e sua atuação.

A estrutura em eixos relacionados à origem do conhecimento teve como intuito indicar de forma simplificada a relação desse conhecimento armazenado com a instituição, facilitando sua identificação. A partir dessa estrutura, procurou-se auxiliar dois processos: 1. A identificação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento do qual somos produtores e do qual temos responsabilidade sobre guarda, preservação e disseminação de forma mais rápida, compreensível e eficiente; e 2. O mapeamento da memória institucional através das diversas relações – internas e externas - estabelecidas pela instituição no âmbito da produção de conhecimento explícito relacionado à sua atuação e história, assim como à percepção de seu impacto social e econômico pela e na sociedade.

A Biblioteca Digital do BNDES, portanto, tem como objetivo principal organizar, armazenar, preservar, divulgar e dar acesso à produção intelectual dos empregados do Sistema BNDES, aos documentos produzidos, editados, patrocinados ou contratados pelo Banco, além de obras que versem sobre sua atuação, sua história e outros documentos de interesse da instituição, relacionados à temática do desenvolvimento econômico e social, em formato digital. Dentre os objetivos, destacam-se: a) Preservar o conhecimento da instituição, armazenando os documentos, de maneira organizada em sistema adequado; b) Promover a disseminação da produção intelectual do Banco, através da disponibilização dos conteúdos em plataforma na internet; c) Aumentar a visibilidade da produção intelectual do BNDES, proporcionando acesso livre na rede; d) Colaborar com a Gestão do Conhecimento no BNDES; e e) Agrupar de maneira sistemática o conjunto de publicações do BNDES, antes dispersas no site da instituição, no Catálogo da Biblioteca e nas áreas internas.

Partindo desses objetivos, é possível verificar que o repositório assume função de prática de GC, dando suporte às atividades do BNDES com vistas a contribuir para seu desenvolvimento e atuando com a disseminação do conhecimento para a sociedade, de forma a retornar, através de conhecimento, o emprego dos recursos na instituição, dado que se trata de uma empresa pública, e dar visibilidade à sua produção, reforçando a transparência em sua atuação.

6 CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E/OU DO CONHECIMENTO

Dentro do contexto da gestão do conhecimento podem ser observadas diversas práticas. Algumas com maior foco em conhecimento tácito e outras mais direcionadas ao gerenciamento do conhecimento explícito.

Os repositórios digitais encaixam-se neste último grupo e objetivam, conforme nos indica Batista (2012, p. 58), “recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional.”

O autor sinaliza também a presença dessa ferramenta nas diversas fases do processo de GC, conforme apresentado em seu modelo para administração pública.

Seguindo a linha que compreende o processo de gestão do conhecimento - que tem o conhecimento como insumo e resultado - como um dos componentes de um modelo de gestão do conhecimento mais amplo e entendendo que este processo é composto por 5 atividades, quais sejam: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, é possível situar os repositórios digitais como práticas dentro dessas atividades.

Com exceção da atividade inicial de identificação, os repositórios são práticas de GC presentes em todas as demais dentro do processo de Gestão do Conhecimento.

Ainda que fora de um modelo estruturado, é possível perceber que a biblioteca digital é parte integrante do processo de gestão do conhecimento nas organizações e pode contribuir com a retenção do conhecimento organizacional explícito, evitando perdas com a descentralização de ambientes de armazenamento e compartilhamento, e também para que se preserve o conhecimento institucional, mesmo diante de mudanças estruturais e de pessoal.

A prática também contribui para a recuperação mais rápida e fácil do conhecimento, permitindo que o ciclo de criação seja fortalecido. Com esse ciclo calcado no compartilhamento, favorece-se a aprendizagem contínua e, por conseguinte, um ambiente inovador, que beneficia a organização.

Além dos aspectos mencionados, vale ressaltar a função de preservação da memória institucional exercida pelos repositórios institucionais com a agregação do conhecimento organizacional de forma sistematizada e acessível.

7 BENEFÍCIOS

A biblioteca digital do BNDES apresentou crescimento constante de seu conteúdo desde seu lançamento em 2014.

Nestes anos o esforço tem sido direcionado à agregação de toda a produção interna da instituição – todo o material produzido institucionalmente e externamente através de seus funcionários – no repositório, com o intuito de ser uma ferramenta que possibilite a disseminação e compartilhamento do conhecimento e que venha a substituir a seção de publicações do site institucional na qual a produção interna encontrava-se alocada sem sistematização e controle, carecendo ainda da incorporação do conhecimento explícito produzido por seus funcionários para além das publicações institucionais.

Durante esse período, a Biblioteca Digital do BNDES teve mais de 1.000.000 de acessos, apresentando uma média mensal de 45.849 acessos. Observa-se, ainda, uma elevação da média anual individual, que, em 2017, apresentou um aumento de 63% em relação ao ano anterior.

Através do monitoramento da produção intelectual institucional no contexto da Biblioteca Digital, foi possível aumentar a captura do conhecimento explícito organizacional, de forma que seu armazenamento, gestão e compartilhamento tivessem mais abrangência, ocasionando maior acesso interno e externo, o que possibilita a criação de novos conhecimentos e reforça o princípio de transparência da empresa enquanto instituição pública.

O repositório recebe constantemente pedidos de pesquisa e dúvidas através da seção de “Fale Conosco”, o que aproxima pesquisadores externos e a sociedade em geral da instituição, abrindo canal direto para que, dentro da legalidade, considerando as especificidades do BNDES enquanto instituição financeira, possa ser dada cada vez mais publicidade ao conhecimento produzido e sistematizado e à atuação da empresa.

Internamente a Biblioteca Digital têm sido uma ferramenta cada vez mais integrada à cultura organizacional, sendo percebida como um ambiente onde a criação do conhecimento é fomentada, assim como um locus de armazenamento e compartilhamento desse conhecimento. Esta crescente consolidação junto à cultura organizacional pode ser verificada pelo aumento considerável na ocorrência de contatos espontâneos por parte dos funcionários com o intuito de incorporar sua produção no repositório, mesmo que ainda não haja políticas ou diretrizes que determinem este procedimento.

Assim sendo, a Biblioteca Digital do BNDES, tanto no âmbito interno quanto externo, desde seu início, tem contribuído diretamente para a criação de conhecimento, estando alinhada, dessa maneira, à finalidade da gestão do conhecimento e aos objetivos estratégicos do Banco.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento tornou-se, na chamada sociedade do conhecimento, primordial para o alcance dos objetivos das organizações, quaisquer que sejam os setores em que atuam.

Embora tenha maior evidência e apelo no setor privado, dado que está ligada ao desempenho das empresas e, portanto, ao lucro, é de grande relevância para o setor público, e auxilia diretamente na eficiência e efetividade das instituições desse setor.

Para atingir seu potencial máximo, é desejável que a gestão do conhecimento esteja pautada em modelos estruturados envolvendo toda a instituição, através de práticas planejadas e interligadas.

Entretanto, dada a ausência de um modelo institucional, é, ainda assim, possível e desejável conduzir práticas pontuais que contribuam para a GC dentro da organização e que estimulem a criação e o compartilhamento de conhecimento dentro da instituição, conduzindo para os objetivos estabelecidos nos planos estratégicos e missão.

Os repositórios digitais podem ser entendidos como práticas de grande potencial para a GC. É importante, no entanto, que a ferramenta seja estruturada dentro da lógica de GC, dado que ferramentas, por si só, não atingem o potencial máximo das práticas de gestão.

No BNDES, a Biblioteca Digital tem contribuído para a Gestão do Conhecimento, mas ainda passa por aprimoramentos e vislumbra um longo caminho de alinhamento cada vez mais direto ao planejamento estratégico, além da interface com outras práticas pulverizadas de GC.

Por haver um plano de elaboração de modelo de GC para o BNDES, entende-se que tanto a Biblioteca Digital quanto as demais práticas já em execução dentro da instituição terão seus papéis mais claramente estabelecidos, podendo, dessa maneira, gerar mais resultados satisfatórios no desempenho organizacional e possibilitar o desenvolvimento de produtos e serviços de excelência à sociedade.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012. 130 p. ISBN 9788578111397

BNDES: o banco nacional do desenvolvimento. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<https://goo.gl/VTMp69>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

CARDOSO, Elisabete; BAPTISTA, Ana Alice. Estudo sobre repositórios institucionais: metodologia, resultados e recomendações In: GOMES, Maria João; ROSA, Flávia (Orgs.). **Repositórios institucionais**: democratizando o acesso ao conhecimento. Salvador: EDUFBA, 2010. 204 p.

CASTELLS, Manuel. **Era da informação**: economia, sociedade e cultura, volume 1: a sociedade em rede. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698 p. ISBN 9788577530366.

LONGO, Rose. A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. cap. 8, p. [153]-172.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TAMMARO, Ana Maria; SALARELLI, Alberto. **A biblioteca digital**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008. 378 p.