

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL

Cristiano Lanza Savegnago

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA BIBLIOTECA  
UNIVERSITÁRIA: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**

Santa Maria, RS  
2018

**Cristiano Lanza Savegnago**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:  
DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Lorena Inês Peterini Marquezan

Santa Maria, RS  
2018

Savegnago, Cristiano

Gestão do conhecimento em uma biblioteca  
universitária: diagnóstico e proposições / Cristiano  
Savegnago.- 2018. 132 p.; 30 cm

Orientadora: Lorena Inês Peterini Marquezan  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em  
Políticas Públicas e Gestão Educacional, RS, 2018

1. Gestão do Conhecimento 2. Organizações Públicas 3.  
Biblioteca Universitária I. Peterini Marquezan, Lorena  
Inês II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Cristiano Lanza Savegnago

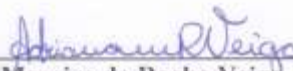
**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA:  
DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional - Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

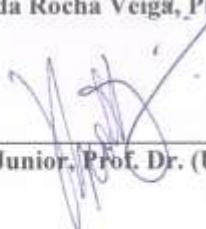
**Aprovado em 18 de dezembro de 2018:**



\_\_\_\_\_  
**Lorena Inês Peterini Markezan, Prof.ª Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)



\_\_\_\_\_  
**Adriana Moreira da Rocha Veiga, Prof.ª Dra. (UFSM)**



\_\_\_\_\_  
**Valmôr Scott Junior, Prof. Dr. (UFPEL)**

**Santa Maria, RS  
2018**

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado saúde e força para que eu pudesse realizar este trabalho.

À Universidade Federal de Santa Maria, por permitir o desenvolvimento desse estudo e por possibilitar a minha qualificação profissional.

À minha orientadora, professora Dra. Lorena Inês Peterini Marquezan, agradeço imensamente pela confiança, atenção, presteza e ensinamentos que contribuíram para minha formação profissional, mas, acima de tudo, para minha formação humana.

Aos membros da Comissão Examinadora, Professora Dra. Adriana Moreira da Rocha Veiga e Professor Dr. Valmôr Scott Junior, a quem sou grato pelas sugestões e contribuições que colaboraram para a concretização deste estudo.

À minha esposa, Jamile Batista, companheira e amiga que soube compreender minhas ausências durante o período do desenvolvimento desse trabalho.

Aos colegas, Beno Poll, Carmen Leite da Silva, Claudiane Weber, Dalton Tubino, Deisiré Lobo, Janer Cristina Machado, Liliane Della Méa, Neriton Porto e Sandro Finger, pelas sugestões e contribuições, sou grato por tudo.

A todos os colegas servidores da Biblioteca Central da UFSM, que colaboraram com este estudo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto.

## RESUMO

### **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**

AUTOR: Cristiano Lanza Savegnago

ORIENTADORA: Prof. Dra. Lorena Inês Peterini Marquezan

A Gestão do Conhecimento é um método que objetiva criar um ambiente no qual as pessoas possam compartilhar, internalizar e aplicar o conhecimento para a melhoria dos processos e serviços. Nesse sentido, esta investigação teve como objetivo compreender como ocorre a Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria. A fundamentação teórica baseou-se em autores que abordam o tema, como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), entre outros. No âmbito das bibliotecas universitárias, autores como Bem (2015), Souza (2016), Castro (2005), entre outros, também colaboraram para a compreensão do tema. Para a atingir o objetivo proposto, realizou-se um estudo descritivo de natureza aplicada. Em relação aos procedimentos técnicos, as estratégias adotadas foram tanto a pesquisa bibliográfica quanto o estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados aos servidores e entrevistas semiestruturadas realizadas com o diretor e as chefias de divisões. Obteve-se a participação de 36 servidores, o que representou o percentual aproximado de 90% do total lotado neste órgão. Quanto à abordagem e ao modo de análise, tratou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, sendo que a técnica para descrever e interpretar os resultados foi a Análise Textual Discursiva de Moraes (2003). Os resultados foram analisados com base no modelo de diagnóstico de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias de Castro (2005). Em relação à gestão estratégica, os resultados apontaram que algumas ações estão sendo desenvolvidas, principalmente em relação ao planejamento estratégico, que está em fase de construção. Entretanto, percebeu-se que a biblioteca carece de uma identidade organizacional própria. Com relação aos processos de gestão do conhecimento, observou-se que esses ocorrem de maneira não estruturada, ou seja, falta definição de estratégias para apropriação de conhecimentos de fontes externas e internas e faltam mecanismos ou ferramentas que possibilitem a identificação, localização, compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional. Quanto aos suportes organizacionais, os resultados demonstraram que a biblioteca necessita aprimorar aspectos relacionados à gestão de pessoas, à estrutura organizacional e à tecnologia da informação. Portanto, entendeu-se que a situação encontrada sinalizou a necessidade de intervenções. Desse modo, constituiu-se o produto final desta pesquisa, elaborando-se um plano para auxiliar a biblioteca a gerir o conhecimento organizacional, com o intuito de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade universitária.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Organizações Públicas. Biblioteca Universitária.

## ABSTRACT

### KNOWLEDGE MANAGEMENT AT A UNIVERSITY LIBRARY: DIAGNOSIS AND PROPOSITIONS

AUTHOR: Cristiano Lanza Savegnago  
ADVISOR: Prof. Dra. Lorena Inês Peterini Marquezan

Knowledge Management is a method that aims to create an environment in which people can share, internalize and apply knowledge for the improvement of processes and services. In this sense, this research aimed to understand how Knowledge Management occurs in the Central Library of the Federal University of Santa Maria. The theoretical approach was based on authors who research the theme, such as Nonaka and Takeuchi (1997), Davenport and Prusak (1998), Probst, Raub and Romhardt (2002), among others. In the scope of university libraries, authors such as Bem (2015), Souza (2016), Castro (2005), among others, also collaborated to understand the theme. To reach the proposed goal, a descriptive study of applied nature was carried out. Regarding the technical procedures, the strategies adopted were as much the bibliographical research as the case study. Data were collected through questionnaires applied to the staff and semi-structured interviews conducted with the director and heads of department. A total of 36 subjects participated, which represented the approximate percentage of 90% of the total staff. Regarding the approach and method of analysis, it was a qualitative research, and the technique to describe and interpret the results was the Discursive Textual Analysis suggested by Moraes (2003). The results were analyzed based on the diagnosis model of Knowledge Management at University Libraries proposed by Castro (2005). Regarding the strategic management, the results pointed out that some actions have been developed, mainly in relation to strategic planning, albeit under construction. However, we realized that the library lacks an organizational identity of its own. With regards to knowledge management processes, these occur in an unstructured way, that is, there is a lack of definition of strategies for appropriation of knowledge from external and internal sources and a lack of mechanisms or tools that allow the identification, location, sharing and storage of organizational knowledge. Regarding organizational support, the results showed that the library needs to improve aspects related to personnel management, organizational structure and information technology. Therefore, situation found signaled the need for interventions. Thus, the final product of this research was constituted and a plan was developed to assist the library in managing organizational knowledge in order to improve the efficiency and quality of the services offered to the university community.

**Keywords:** Knowledge Management. Public Organizations. University Library.

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Filosofia Institucional da UFSM.....  | 19  |
| Figura 2 – Espiral do conhecimento.....  | 27  |
| Figura 3 – Elementos construtivos da Gestão do Conhecimento.....                                 | 31  |
| Figura 4 – Elementos básicos para a gestão do conhecimento em Bibliotecas<br>Universitárias..... | 51  |
| Figura 5 – <i>Design</i> investigativo da pesquisa.....  | 63  |
| Figura 6 – Esquema categorial inicial.....   | 67  |
| Figura 7 – Esquema categorial final.....   | 69  |
| Figura 8 – Organograma da Biblioteca Central da UFSM.....  | 132 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 1 – Idade.....   | 70  |
| Gráfico 2 – Formação acadêmica.....  | 70  |
| Gráfico 3 – Tempo de trabalho na UFSM.....   | 70  |
| Gráfico 4 – Tempo de trabalho na BC.....   | 70  |
| Gráfico 5 – Participação em cursos ou eventos internos.....  | 80  |
| Gráfico 6 – Fontes de conhecimento que os servidores buscam para a solução de problemas.....       | 81  |
| Gráfico 7 – Compartilhamento de conhecimentos e experiências.....                                  | 84  |
| Gráfico 8 – Formas de socialização dos conhecimentos.....  | 85  |
| Gráfico 9 – Estímulo da chefia para compartilhamento do conhecimento.....                          | 86  |
| Gráfico 10 – Uso do conhecimento no trabalho.....  | 88  |
| Gráfico 11 – Tipo de conhecimento mais utilizado no trabalho.....                                  | 90  |
| Gráfico 12 - Socialização do conhecimento com os colegas .....                                     | 91  |
| Gráfico 13 – Relevância do sistema de rodízio de funções.....                                      | 93  |
| Gráfico 14 – Avaliação do conhecimento dos servidores.....   | 95  |
| Gráfico 15 – Estímulo dos gestores para participar de cursos ou eventos externos.....              | 96  |
| Gráfico 16 – Última participação em curso ou evento externo.....                                   | 97  |
| Gráfico 17 – Principal perda de conhecimento na Biblioteca Central.....                            | 98  |
| Gráfico 18 – Utilização do sistema de rodízio de funções.....                                      | 99  |
| Gráfico 19 – Adequação das ferramentas de tecnologia da informação oferecidas pela biblioteca..... | 103 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 – Tipos de conhecimentos e descrição.....  | 24  |
| Quadro 2 – Diferenças entre dado, informação e conhecimento .....   | 25  |
| Quadro 3 – Práticas relacionadas à categoria pessoas.....   | 38  |
| Quadro 4 – Práticas relacionadas à categoria processos.....   | 39  |
| Quadro 5 – Práticas relacionadas à categoria tecnologia.....  | 40  |
| Quadro 6 – Teses e dissertações sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas<br>Universitárias.....        | 44  |
| Quadro 7 – Requisitos de identificação do conhecimento.....   | 52  |
| Quadro 8 – Requisitos de aquisição de conhecimento.....   | 53  |
| Quadro 9 – Requisitos de desenvolvimento do conhecimento.....   | 53  |
| Quadro 10 – Requisitos de compartilhamento do<br>conhecimento.....  | 54  |
| Quadro 11 – Requisitos de uso do conhecimento.....  | 54  |
| Quadro 12 – Artigos sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas<br>Universitárias.....                    | 56  |
| Quadro 13 – Síntese dos artigos sobre gestão do conhecimento em Bibliotecas<br>Universitárias.....        | 57  |
| Quadro 14 – Técnica de coleta de dados, sujeitos da pesquisa e objetivos.....                             | 65  |
| Quadro 15 – Compilação dos gráficos com o perfil dos servidores pesquisados<br>na Biblioteca Central..... | 70  |
| Quadro 16 – Diagnóstico sintético por categoria.....  | 109 |
| Quadro 17 - Plano de ação para a implementação da Gestão do Conhecimento..                                | 113 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Práticas mais implementadas nas 81 organizações pesquisadas e o respectivo estágio de implementação..... | 41 |
| Tabela 2 – Distribuição dos servidores pesquisados por setor de trabalho.....                                       | 71 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| ATD    | Análise Textual Discursiva                                  |
| BC     | Biblioteca Central  |
| BDTD   | Biblioteca Digital de Teses e Dissertações                  |
| CAPES  | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CBBU   | Comitê Brasileiro de Bibliotecas Universitárias             |
| CRDT   | Comissão de Representação Descritiva e Temática             |
| CPD    | Centro de Processamento de Dados                            |
| CPPD   | Comissão Permanente de Pessoal Docente                      |
| GC     | Gestão do Conhecimento                                      |
| IFES   | Instituição Federal de Ensino Superior                      |
| INEP   | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais      |
| IPEA   | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada                    |
| MEC    | Ministério da Educação                                      |
| PDI    | Plano de Desenvolvimento Institucional                      |
| PRA    | Pró-Reitoria de Administração                               |
| PROGEP | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas                           |
| SINAES | Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior          |
| SNBU   | Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias            |
| TAE    | Técnico Administrativo em Educação                          |
| UFSM   | Universidade Federal de Santa Maria                         |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>14</b> |
| 1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....   | 15        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 17        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....   | 17        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....  | 17        |
| 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 15        |
| 1.3.1 A biblioteca universitária: espaço educativo .....   | 18        |
| 1.3.2 UFSM: apresentação e histórico .....   | 18        |
| 1.3.3 Biblioteca Central.....  | 21        |
| 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....  | 22        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>23</b> |
| 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS ...  | 23        |
| 2.1.1 Diferença entre dado, informação e conhecimento: distinções .....  | 23        |
| 2.1.2 Criação do conhecimento organizacional.....  | 26        |
| 2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....   | 28        |
| 2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO<br>CONHECIMENTO .....   | 35        |
| 2.3.1 Características e diferenças entre as organizações públicas e privadas .....   | 35        |
| 2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas.....   | 37        |
| 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS .....   | 42        |
| 2.4.1 Levantamento das teses e dissertações sobre Gestão do Conhecimento em<br>bibliotecas universitárias na BDTD.....             | 43        |
| 2.4.2 Levantamento dos artigos sobre Gestão do Conhecimento em bibliotecas<br>universitárias no portal de periódicos da CAPES..... | 55        |
| <b>3 PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....   | <b>61</b> |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....  | 61        |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DO CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA.....   | 61        |
| 3.3 O <i>DESIGN</i> INVESTIGATIVO.....   | 62        |
| 3.3.1 Procedimentos técnicos.....  | 63        |
| 3.3.2 Instrumentos de busca de dados e informações .....   | 64        |
| 3.3.3 Análise e interpretação dos dados .....  | 66        |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>69</b> |
| 4.1 CONCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO:<br>COMPREENSÃO E RELEVÂNCIA .....   | 72        |
| 4.1.1 Compreensão e relevância da Gestão do Conhecimento .....   | 72        |
| 4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA.....  | 74        |
| 4.2.1 Planejamento estratégico.....  | 75        |
| 4.3 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....  | 75        |
| 4.3.1 Identificação do conhecimento.....   | 76        |
| 4.3.2 Apropriação do conhecimento .....  | 79        |
| 4.3.3 Desenvolvimento do conhecimento .....  | 82        |
| 4.3.4 Compartilhamento do conhecimento .....   | 83        |
| 4.3.5 Uso do conhecimento .....  | 87        |
| 4.4 SUPORTES ORGANIZACIONAIS .....   | 91        |
| 4.4.1 Cultura organizacional .....   | 91        |
| 4.4.2 Gestão de pessoas .....  | 94        |

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| <b>4.4.3</b> | <b>Estrutura organizacional.....</b>  | <b>100</b> |
| <b>4.4.4</b> | <b>Tecnologia da informação .....</b>   | <b>102</b> |
| 4.5          | SÍNTESE INTEGRADORA E DIAGNÓSTICO .....   | 104        |
| <b>5</b>     | <b>PLANO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFSM.....</b>              | <b>111</b> |
| 5.1          | JUSTIFICATIVA.....  | 111        |
| 5.2          | OBJETIVO GERAL .....  | 112        |
| <b>5.2.2</b> | <b>Objetivos específicos .....</b>  | <b>112</b> |
| 5.3          | ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO .....  | 112        |
| 5.4          | PLANO DE AÇÃO.....  | 112        |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>115</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>118</b> |
|              | <b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>  | <b>123</b> |
|              | <b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>   | <b>124</b> |
|              | <b>APÊNDICE C - ROTEIRO E PAUTAS DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DA BIBLIOTECA CENTRAL .....</b>              | <b>129</b> |
|              | <b>APÊNDICE D - ROTEIRO E PAUTAS DA ENTREVISTA COM AS CHEFIAS DE DIVISÕES DA BIBLIOTECA CENTRAL .....</b> | <b>130</b> |
|              | <b>ANEXOS A - ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFSM ....</b>  | <b>132</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está inserida na chamada Sociedade do Conhecimento, a qual decorre, principalmente, das grandes transformações tecnológicas e informacionais que ocorreram nos últimos tempos. A Sociedade do Conhecimento é marcada pela acentuada velocidade da informação e pela necessidade, cada vez maior, de conhecimento, sendo esse o principal recurso para os indivíduos e para as organizações (DRUCKER, 1996).

Em vista da importância do conhecimento para as organizações, surge a necessidade de encontrar uma forma de gerenciá-lo, a fim de que possa ser utilizado para a tomada de decisões e para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Nesse contexto, emerge a Gestão do Conhecimento, um método sistemático e formal, que busca capturar, preservar e compartilhar os conhecimentos explícito e tácito criados e usados pelas pessoas durante o desenvolvimento de suas atividades.

No âmbito das organizações públicas, a Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, que possibilitam aos gestores criar, coletar, organizar e compartilhar os conhecimentos para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas (BATISTA, 2004).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento pode ser adotada pelas organizações públicas, pois essas dependem de sua capacidade de desenvolver conhecimentos para atender ao cidadão-usuário que, de maneira crescente, vem exigindo qualidade, eficiência<sup>1</sup> e transparência dos serviços prestados pelo Estado.

No contexto das organizações públicas federais, inserem-se as universidades, as quais têm sua estrutura composta por diversos órgãos com finalidades e objetivos específicos. A biblioteca universitária representa um desses órgãos e, mesmo vinculada a uma organização superior<sup>2</sup>, também pode ser considerada uma organização por si só (MACIEL; MENDONÇA, 2006). Portanto, necessita de uma forma de gestão que seja apropriada aos seus objetivos e finalidades, relacionados à disseminação da informação e à busca da satisfação das diferentes demandas da comunidade universitária. Dentre as demandas, pode-se destacar a crescente necessidade de informações com celeridade, precisão e fidedignidade, que pesquisadores,

---

<sup>1</sup> A eficiência é um dever que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2003, p. 102).

<sup>2</sup> Organização superior, nesta pesquisa, refere-se à Instituição Federal de Ensino Superior à qual a biblioteca universitária está vinculada.

docentes e discentes precisam para desenvolver seus trabalhos e pesquisas. Por essa razão, a biblioteca universitária é desafiada a ir além das tradicionais funções técnicas de tratamento, armazenamento e recuperação da informação, ou seja, ela passa a ter um papel de agente ativo no processo educativo em constante atualização, bem como no desenvolvimento de competências informacionais dos usuários.

Dessa maneira, considerando as mudanças em curso, percebe-se que o conhecimento é o fator fundamental para o enfrentamento desses desafios; entretanto, é necessário que ele seja identificado, compartilhado, organizado e disponibilizado para o uso. Em outras palavras, é preciso que seja realizada a Gestão do Conhecimento organizacional e individual.

Partindo dessas considerações, propõe-se esta pesquisa a investigar a Gestão do Conhecimento e sua compreensão no âmbito da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.1 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Entende-se que esta pesquisa, ainda que restrita a uma organização específica, neste caso, a Biblioteca Central da UFSM, tem relevância em função de que esse órgão está inserido em uma instituição que tem como missão o compromisso com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade (UFSM, 2016). Desse modo, o cumprimento da missão da universidade é responsabilidade de todos os órgãos que compõem a sua estrutura, inclusive da Biblioteca Central. Portanto, ao se propor uma melhoria para esse órgão, toda universidade é beneficiada, pois a biblioteca faz parte desse contexto educativo em constante transformação.

Convém destacar que a educação do futuro continuará ensinando a ler e escrever; entretanto, essa alfabetização colocará o sujeito na situação de ler criticamente, com a colaboração dos meios tecnológicos (BONAFÉ, 2015). Nesse sentido, destaca-se o importante papel da biblioteca nesse processo, enquanto instância capaz de contribuir para a alfabetização informacional<sup>3</sup> dos usuários.

Além disso, esta pesquisa visa colaborar com a Instituição para suplantar os desafios constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFSM, em especial em relação ao desafio 5, que trata da “modernização e desenvolvimento

---

<sup>3</sup>Nesta pesquisa a alfabetização informacional é entendida como um processo de apropriação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores em relação ao procedimento de acessar, avaliar, interpretar e utilizar criticamente e eticamente a informação.



organizacional”, o qual foi desmembrado em vários objetivos, entre eles o objetivo estratégico 2: "otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão"(UFSM, 2016, p. 117).

Portanto, por meio da Gestão do Conhecimento, é possível estabelecer canais estruturados de troca de informações e conhecimentos entre os colaboradores, otimizando as rotinas administrativas e os processos de trabalhos, resultando na melhoria da qualidade dos serviços.

Acrescenta-se, ainda, que esta pesquisa é motivada pela convicção de que a qualidade da Educação Superior é responsabilidade de todos os profissionais que atuam na universidade. Tendo em vista essa consciência de responsabilidade, em virtude da condição de servidor técnico-administrativo em educação (TAE), lotado na Biblioteca Central da UFSM, e a oportunidade oferecida pelo Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, por meio da Linha de Pesquisa 2 (Gestão Pedagógica e Contextos Educativos), decidiu-se realizar esta pesquisa com a temática Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM.

A ideia de pesquisar a Gestão do Conhecimento foi construída e amadurecida, a partir das experiências profissionais vivenciadas durante mais de dez anos de atividades na UFSM. No decorrer desse período, foi possível atuar em mais de um setor: Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e, atualmente, na Biblioteca Central (BC).

Essa trajetória profissional dentro da instituição possibilitou identificar, empiricamente, fragilidades com relação às formas com que a instituição gerencia o conhecimento organizacional e individual, visto que se verificou a ausência de iniciativas institucionais sistematizadas, que favoreçam a retenção e o compartilhamento dos conhecimentos dos servidores, principalmente em relação aos conhecimentos daqueles servidores que trocam de setor de trabalho ou deixam de fazer parte da instituição. No caso da Biblioteca Central, a situação atual é semelhante ao cenário retratado.

Nesse sentido, este estudo justifica-se em virtude da percepção de que existem limitações na Biblioteca Central da UFSM quanto à gestão do conhecimento, as quais poderão ser prejudiciais ao bom desempenho das atividades da biblioteca e, conseqüentemente, impactar de forma negativa a qualidade dos serviços ofertados à comunidade universitária. Corroborando esse entendimento, Rostirolla (2006) afirma que a falta de uma sistemática de

preservação da memória coletiva implica perda de capital valioso, o conhecimento acumulado pelas pessoas, o qual é imprescindível para a continuidade e qualidade dos processos e serviços prestados.

Portanto, destinar atenção para a Gestão do Conhecimento torna-se importante, em vista da necessidade de criação de mecanismos que possibilitem o armazenamento e a utilização dos conhecimentos e experiências dos servidores em benefício da biblioteca e da instituição. Desse modo, surge a problemática a ser investigada: **Como ocorre a Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento desse estudo, foram estabelecidos um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais são apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a Gestão do Conhecimento no âmbito da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar ações relacionadas à Gestão Estratégica na Biblioteca Central;
- b) Identificar processos de Gestão do Conhecimento (identificação do conhecimento, apropriação do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento) existentes na Biblioteca Central;
- c) Analisar os suportes organizacionais à Gestão do Conhecimento presentes na Biblioteca Central, apontando como produto da pesquisa uma intervenção para a implementação da Gestão do Conhecimento.

### 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Como a pesquisa refere-se a um estudo de caso, torna-se importante a sua contextualização. Inicialmente, apresentam-se algumas reflexões sobre as bibliotecas universitárias, bem como sua importância no contexto educativo. Em seguida, é apresentado um breve histórico da UFSM e sua estrutura organizacional.

#### 1.3.1 A biblioteca universitária: espaço educativo

A biblioteca universitária exerce função importante no contexto da Educação Superior, pois a autorização e o funcionamento dos cursos de nível superior, no território nacional, dependem de seu funcionamento eficiente e qualidade. Os parâmetros de avaliação são estipulados pelo Ministério da Educação – MEC, bem como pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

Desse modo, por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, diferentes dimensões institucionais passaram a ser objeto de avaliação, inclusive as bibliotecas.

Entretanto, além das exigências legais mencionadas, é importante destacar que a biblioteca também desenvolve uma função pedagógica, a qual se tornou possível por meio das mudanças ocorridas nas funções da biblioteca universitária ao longo do tempo, de acordo com as necessidades educacionais.

Sobre este aspecto, convém destacar que, no passado, as bibliotecas tinham como função a preservação do seu acervo, sendo que somente a partir do século XIX os acervos de algumas instituições passaram a ser abertos à comunidade universitária (HUBNER; KUHN, 2017). Com o acesso à biblioteca, e também a liberdade para permanecer nos seus espaços, um novo papel começa a ser atribuído a essas organizações, ou seja, elas passam a ser consideradas espaços educativos, visto que seus usuários, nas suas rotinas de estudos, pesquisas e leituras constroem e ampliam seus saberes.

Portanto, a biblioteca universitária, enquanto órgão vinculado a uma instituição de Educação Superior, é mais que um espaço arquitetônico, “é um lugar de diálogo com o passado, de criação e inovação, e a conservação só tem sentido como fermento dos saberes e motor dos conhecimentos, a serviço da coletividade inteira” (BARATIN; JACOB, 2008, p. 9).

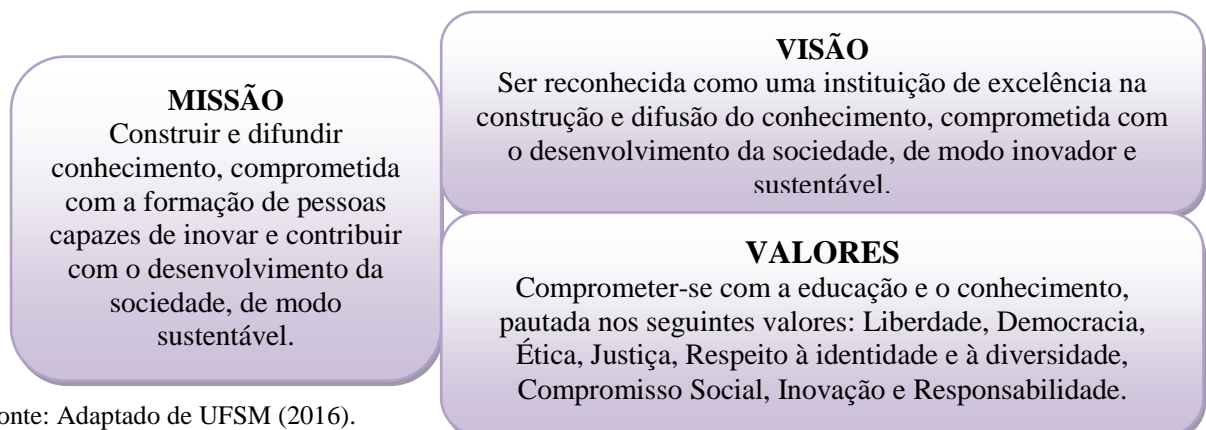
Considerando o exposto, percebe-se que além de ser a instância responsável pela gestão do patrimônio informacional da instituição a qual pertence, a biblioteca universitária exerce uma importante função educativa. Entretanto, ressalva-se que a educação é um processo dinâmico, complexo e evolutivo que deve acontecer de forma organizada e sistemática, e depende, entre outros fatores, de uma equipe de colaboradores qualificada e que esteja alinhada aos objetivos da instituição (LÜCK, 2009).

Conforme se observa nas palavras da autora, o processo educativo depende de colaboradores qualificados e com propósitos alinhados aos objetivos da instituição. De maneira análoga, em uma biblioteca universitária, é importante que se disponha de uma equipe qualificada e capacitada de acordo com os objetivos da biblioteca e da universidade a qual pertence. Mas, para isso, a biblioteca precisa de processos de gestão que possibilitem utilizar as experiências e os conhecimentos de seus colaboradores para melhorar os serviços oferecidos à comunidade universitária.

### 1.3.2 UFSM: apresentação e histórico

A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Foi fundada em 14 de dezembro de 1960 e federalizada pela Lei N. 4.759, de 20 de agosto de 1965; está localizada na cidade de Santa Maria, com sua sede no Bairro Camobi, onde ocorre a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Ainda possui três campi externos - Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul. Sua filosofia institucional pode ser conferida na Figura 1.

Figura 1 - Filosofia Institucional da UFSM



Fonte: Adaptado de UFSM (2016).

De acordo com o Estatuto da UFSM (2010), a estrutura administrativa é constituída pelos órgãos da administração superior, unidades universitárias e unidades de ensino técnico e tecnológico. A administração superior é composta por órgãos de deliberação coletiva e de execução. Entre os órgãos de deliberação coletiva estão o Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores. Em caráter executivo, está a Reitoria, exercida pelo Reitor, auxiliado pelo Vice-Reitor e pelos assessores de nível superior.

Dessa forma, a Reitoria é constituída pelos seguintes órgãos: Gabinete do Reitor, Gabinete do Vice-Reitor, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Infraestrutura, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Órgãos Executivos da Administração Superior, Órgãos Suplementares Centrais e Coordenadorias de Ensino Médio, Técnico e Tecnológico.

Os órgãos executivos da administração superior são: Secretaria de Apoio Internacional, Departamento de Contabilidade e Finanças, Departamento de Registro e Controle Acadêmico, Departamento de Material e Patrimônio, Procuradoria Jurídica, Coordenadoria de Comunicação Social, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo e a Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia.

As unidades universitárias representam os centros de ensino da UFSM, responsáveis pela administração das atividades acadêmicas. Na estrutura atual, estão constituídas 14 unidades universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Tecnologia (CT), Campus de Frederico Westphalen, Campus de Palmeira das Missões e Campus de Cachoeira do Sul.

As unidades de ensino médio, técnico e tecnológico representam os colégios, responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão em âmbito do ensino médio, técnico e tecnológico. Na presente estrutura, estão representadas por dois colégios - Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e Colégio Politécnico da UFSM. A instituição também conta com a Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

Em termos quantitativos, a instituição oferece 115 cursos de graduação presenciais e 9 na modalidade a distância; na pós-graduação, são oferecidos 101 cursos, sendo distribuídos em 12 especializações, 50 mestrados, 30 doutorados e 9 cursos a distância. O quadro atual de

peçoal da instituição, divulgado em agosto de 2015, apresenta 1.795 servidores docentes ativos e 2.762 técnico-administrativos em educação. Por fim, possui 26.285 discentes matriculados na instituição, em cursos de graduação presencial e Educação a Distância (EAD), de ensino médio e/ou técnico, e em cursos de pós-graduação (UFSM, 2015).

Ainda, para dar suporte necessário ao desenvolvimento de suas atividades, a instituição possui estrutura que compreende os órgãos suplementares centrais, que são: Hospital Universitário de Santa Maria, Centro de Processamento de Dados, Imprensa Universitária, Restaurante Universitário, Editora da UFSM, Orquestra Sinfônica, Museu Educativo Planetário, Departamento de Arquivo Geral e Biblioteca Central.

Em virtude do objeto de estudo ser a Biblioteca Central, segue sua apresentação.

### **1.3.3 Biblioteca Central**

A Biblioteca Manoel Marques de Souza, “Conde de Porto Alegre”, foi fundada juntamente com a UFSM, em 1960, ao reunir as coleções bibliográficas das Faculdades de Farmácia, Medicina, Odontologia, Medicina Veterinária, Agronomia, Belas Artes, Politécnica, Filosofia, Ciências e Letras. No início de suas atividades, estava sediada no então prédio da Administração Central, no centro da cidade, atual e popularmente conhecido como antiga reitoria.

Atualmente, a Biblioteca Central da UFSM é um órgão suplementar da Reitoria vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PRA). Tem como missão coordenar o Sistema de Bibliotecas da UFSM (SiB-UFSM), composto pela Biblioteca Central e treze bibliotecas setoriais. Sua finalidade é colocar à disposição da comunidade universitária a informação bibliográfica atualizada, de forma organizada, favorecendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

O acervo da Biblioteca Central é composto por livros, teses, dissertações, folhetos, CDs, DVDs, mapas, partituras, discos de vinil, entre outros. A Biblioteca também oferece aos usuários diversos serviços, como Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFSM (BDTD), que conta com teses e dissertações publicadas com texto integral; Comutação Bibliográfica – COMUT, que consiste em um serviço por meio do qual se obtêm fotocópias ou arquivos em PDF de documentos não existentes no acervo da biblioteca e disponíveis em outras instituições do país ou do exterior, integrantes desse convênio; empréstimo entre bibliotecas externas, realizado entre bibliotecas cooperantes de outras universidades e

instituições; empréstimo entre bibliotecas da UFSM, que compreende os empréstimos entre bibliotecas que integram o SiB-UFSM; serviço de orientação ao usuário sobre utilização da base de dados do acervo e a localização das obras nas estantes, bem como o treinamento para utilização do Portal de Periódicos CAPES, entre outros serviços.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa está organizada em seis capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se o contexto no qual as organizações estão inseridas, em especial as organizações públicas, bem como a necessidade dessas organizações em buscar novas formas e modelos de gestão para os desafios impostos pela sociedade contemporânea.

Ainda no primeiro capítulo, apresentam-se as motivações e a relevância da temática em um contexto educativo, bem como a exposição da questão problematizadora que direcionou o estudo e a justificativa. Também discriminam-se o objetivo geral, que trata de compreender como ocorre a Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM, os objetivos específicos e, por fim, a contextualização da pesquisa.

O segundo capítulo constitui-se da fundamentação teórica utilizada para o embasamento e suporte da análise dos dados levantados na pesquisa. Compõe-se das seguintes seções: Gestão do Conhecimento: aspectos históricos e conceituais; Modelos de Gestão do Conhecimento; Organizações Públicas e as práticas de Gestão do Conhecimento; e, por fim, a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias.

O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta o percurso metodológico, compreendendo a classificação da pesquisa, a delimitação do campo e sujeitos da pesquisa e o *design* investigativo.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados. No quinto capítulo, a partir dos resultados obtidos, é proposto o plano para a implementação da Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM.

As considerações finais são expostas no sexto capítulo. Posteriormente, estão elencadas as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, é apresentado o embasamento teórico para a sustentação desta pesquisa, o qual é composto pelas seguintes seções: Gestão do Conhecimento: aspectos históricos e conceituais; Modelos de Gestão do Conhecimento; organizações públicas e as práticas de Gestão do Conhecimento; e, por fim, a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias.

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS**

A Gestão do Conhecimento é uma prática que ganhou força no final da década de 1980, especialmente na literatura da área de gestão das organizações privadas. As discussões sobre esse tema objetivam encontrar uma forma de gerenciar o capital humano e intelectual nas organizações, com a finalidade de transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional.

No final da década de 1990, autores como Nonaka e Takeuchi (1997); Sveiby (1998); Davenport e Prusak (1998); Terra (2000), entre outros, aprofundam estudos sobre gestão do conhecimento no âmbito organizacional, tornando-se referenciados nas pesquisas que abordam a temática. Nessa época, a Gestão do Conhecimento apresentava duas abordagens distintas: uma delas relacionada ao gerenciamento de informações, por meio do predomínio do uso da Tecnologia da Informação (TI), e a outra voltada para a gestão de pessoas, com predominância das ciências sociais (STRAUHS, 2003). Essas duas concepções subsidiaram a Gestão do Conhecimento no início do século XXI; atualmente, ampliou-se a compreensão sobre essa temática, considerando-a como um processo sistêmico, dependente de tecnologias, estratégias e pessoas (STRAUHS, 2003). Para compreender a Gestão do Conhecimento, é importante fazer a distinção entre elementos que compõem esse processo: dado, informação e conhecimento.

#### **2.1.1 Diferença entre dado, informação e conhecimento: distinções**

No entendimento de Davenport e Prusak (1998), dados referem-se a um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, os quais em um contexto organizacional, podem ser descritos como registros estruturados de transações. Entretanto, cabe destacar que



os dados ou conjunto de dados não podem ser entendidos como informação. A transformação de dados em informação necessita que ocorram os seguintes processos:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: os dados estão dispostos de forma que podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.5)

Portanto, quando os dados são agrupados de maneira que seja possível obter conclusões a seu respeito, trata-se de uma informação. Para Davenport e Prusak (1998), a informação tem a finalidade de mudar o modo como o destinatário observa algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento, ou seja, a informação pode ser compreendida como um conjunto de dados com relevância e propósito.

O conhecimento, de modo geral, é o conjunto de saberes sobre as coisas ou pessoas (ROSSINI; PALMISANO, 2012). Para esses autores, o conhecimento pode ser classificado em: conhecimento popular, conhecimento científico, conhecimento filosófico, conhecimento intuitivo e conhecimento teológico. No Quadro 1, apresenta-se a descrição sintética dos tipos de conhecimentos elencados pelos autores.

Quadro 1 – Tipos de conhecimento e descrição

| <b>Tipo de conhecimento</b> | <b>Descrição sintética</b>   |
|-----------------------------|--|
| Popular                     | Conhecimento que é transmitido por meio das gerações. Geralmente, não está baseado em processo metodológico para sua obtenção e ocorre pela experimentação de forma não planejada. |
| Científico                  | É obtido por meio de métodos e processos. Está baseado na utilização da racionalidade e de eventos possíveis de comparação, buscando a verdade sobre as coisas e fatos.            |
| Filosófico                  | O foco está na condição humana e sua existência; trata de questões imensuráveis sobre a natureza humana. É resultado do raciocínio que leva a um processo de reflexão.             |
| Intuitivo                   | Baseado em fatores subjetivos e na percepção dos indivíduos que, a partir da intuição, obtêm alguma informação por um processo que não utiliza razão.                              |
| Teológico                   | Baseado na fé e na crença inquestionável em Deus. Tem nos dogmas, assumidos como verdades absolutas, os pilares de sustentação.  |

Fonte: Adaptado de Rossini e Palmisano (2012).

Com base nesses autores, percebe-se que existem diferentes formas de conhecimento, sendo que essa pluralidade de conhecimentos heterogêneos, sob a ótica de Santos (2010), pode ser compreendida como ecologia de saberes. Essa consiste na ideia de que cada saber existe em meio a outros saberes e conhecimentos, e não se compreende um saber sozinho sem se referir aos outros saberes. Da mesma forma, na biblioteca universitária, a composição de equipes multidisciplinares com diferentes conhecimentos e saberes torna-se essencial, pois as bibliotecas são organizações que atendem demandas dos mais variados públicos ou agentes.

De acordo com Bem (2015), os agentes podem ser usuários, colaboradores, fornecedores, parceiros, entre outros, sendo que cada agente interage com a biblioteca de maneira diferente e tem necessidades específicas. Em vista disso, a biblioteca necessita de uma equipe de colaboradores com conhecimentos diversos para atendê-los de forma satisfatória. Portanto, percebe-se que o conhecimento refere-se a experiências, crenças, intuição e racionalidade, sendo que uma organização não é capaz de gerar conhecimento sem a intervenção dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ainda, o conhecimento pode ser conceituado como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Conforme fica evidenciado, o conhecimento existe no interior das pessoas e, por isso, é difícil de ser escrito; apresenta-se na forma tácita. Resumidamente, podem-se elencar as diferenças entre dados, informação e conhecimento, conforme disposto no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças entre dado, informação e conhecimento

| <b>Dado</b>                                | <b>Informação</b>                          | <b>Conhecimento</b>  |
|--|--|--|
| Simple observação sobre o estado do mundo. | Dados dotados de relevância e propósito.   | Informação valiosa da mente humana. Desenvolve-se ao longo do tempo através da experiência. Inclui reflexão, síntese e contexto. |
| Facilmente estruturado.                    | Requer unidade de análise.                 | Difícil estruturação.  |
| Facilmente obtido por máquina.             | Exige consenso em relação ao significado.  | Difícil captura em máquinas.   |
| Frequentemente quantificado.               | Depende necessariamente da medição humana. | Pode ser tácito ou explícito.  |
| Facilmente transferível.                   | Pode ser ou não transferível.              | Difícil transferência.   |

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Davenport (1998).

A partir dessa diferenciação, dado é uma informação sem contexto; informações são dados com sentido e que foram analisados e, por fim, o conhecimento é o resultado da combinação de informação, contexto e experiência individual.

Acrescenta-se, ainda, que para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudio, especificações de produtos ou manuais, podendo ser transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O conhecimento tácito, por sua vez, não é visível, mas explicável, pois é pessoal e difícil de ser formalizado, pois está enraizado nas ações, nas experiências, nos ideais, nos valores e nas emoções dos indivíduos. Nessa mesma perspectiva, Choo (2003) afirma que o conhecimento tácito é aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma atividade. Portanto, o conhecimento tácito é construído através da experiência individual, sendo de difícil transmissão a outros indivíduos. De acordo, com Sveiby (1998), o conhecimento tácito é algo que as pessoas, às vezes, não têm a real noção, ou seja, no entendimento desse autor, "as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras" (SVEIBY, 1998, p. 48). Assim sendo, tal situação representa um dos grandes desafios para as organizações, pois uma vez que o conhecimento tácito reside na mente das pessoas, ao deixar de fazer parte da organização, a pessoa leva consigo todo o conhecimento adquirido e construído. Contudo, há hipóteses de articulação entre conhecimento tácito e explícito, segundo será abordado a seguir.

### **2.1.2 Criação do conhecimento organizacional**

O conhecimento organizacional é criado a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento organizacional é criado por meio de quatro processos de transformação do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A Socialização "é o processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito, tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas" (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60). É uma forma em que os indivíduos

adquirem conhecimento tácito através da observação, da imitação e da prática, sendo uma forma de aquisição de conhecimento de outros indivíduos sem a utilização da linguagem.

A Externalização, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, em que o conhecimento tácito pode ser traduzido por meio de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos. É um processo que pode ser provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A Combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos que envolve a combinação de diversos conhecimentos explícitos. A combinação ou troca de conhecimento entre indivíduos ocorre através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizada, sendo esse o processo que possibilita a formação de um novo conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A Internalização é considerada a última etapa do processo de transformação do conhecimento. Ocorre por meio da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito e, segundo os autores, é o "aprender fazendo". De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento organizacional ocorre através da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa interação forma os quatro modos de conversão do conhecimento que os autores denominaram de "Espiral do Conhecimento", conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Com base na Figura 2, observa-se que o conhecimento é criado e se expande através das interações sociais; portanto, parte significativa desse conhecimento tem possibilidade de ser preservado e disponibilizado de forma sistemática, desde que a organização seja capaz de criar formas de armazená-lo e gerenciá-lo.

Nesse sentido, as organizações que têm uma cultura voltada para o conhecimento investem em práticas que possibilitam melhorar a Gestão do Conhecimento. Para Sveiby (1998), gerenciar conhecimento pode ser entendido como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações. O mesmo autor acrescenta que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como a soma da gestão da informação e da gestão de pessoas, tendo em vista que a Gestão do Conhecimento não é apenas uma concepção tecnológica, mas também humana. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 30) consideram que “a gestão do conhecimento consiste em um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento<sup>4</sup>.” Assim, a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada a indivíduos, grupos ou estruturas organizacionais, e possibilita melhoria dos aspectos estratégicos, normativos e operacionais. Davenport e Prusak (1998, p. 61) definem a Gestão do Conhecimento como “o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento”.

Dessa forma, diante da necessidade de identificação, apropriação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento, foram criados modelos teóricos sobre como conduzir esse processo nas organizações. Para esta pesquisa, optou-se por escolher alguns modelos que possibilitam evidenciar os processos relacionados à aplicação da Gestão do Conhecimento, os quais serão apresentados no próximo capítulo.

## 2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Uma das formas utilizadas pelos autores que estudam a Gestão do Conhecimento é a construção de modelos, através de estudos e pesquisas realizadas com base em experiências vivenciadas por várias organizações. O modelo elaborado por Terra (2000) compreende três diferentes níveis gerenciais: o estratégico, o organizacional e a infraestrutura. A proposta

---

<sup>4</sup> O termo base de conhecimento é utilizado por autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Probst, Raub e Romhardt (2002), entre outros. Nonaka e Takeuchi (1997) compreendem como o armazenamento do conjunto de conhecimentos tácitos de todos os membros de uma organização. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), a base de conhecimento organizacional consiste em conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas.

desse autor contempla a existência de sete dimensões que estão relacionadas às diferentes áreas da prática gerencial, sendo:

- **Dimensão 1:** envolve a visão e a estratégia institucional, sendo que a alta administração deve definir os objetivos e as metas da organização, bem como as competências essenciais necessárias para alcançar tais objetivos. A função da alta gerência envolve a clarificação da estratégia e a definição de metas desafiadoras e motivadoras (TERRA, 2000).
- **Dimensão 2:** compreende a cultura e os valores organizacionais que devem ser promovidos a partir da missão e da visão, a fim de que seja formada uma cultura robusta. O enfoque reside na valorização dos comportamentos, estabelecendo-se uma relação de confiança entre a organização e a equipe, sendo estimulados o aprendizado, a colaboração e a inovação.
- **Dimensão 3:** envolve a estrutura organizacional, que deve estar baseada no trabalho de equipes multidisciplinares, com alto grau de autonomia.
- **Dimensão 4:** está relacionada com as políticas de recursos humanos, a fim de melhorar a capacidade das organizações de atrair e reter profissionais com habilidades, comportamentos e competências.
- **Dimensão 5:** compreende os sistemas de informação, os quais em função dos avanços das tecnologias, afetam substancialmente os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos no ambiente organizacional.
- **Dimensão 6:** compreende a mensuração de resultados sob várias perspectivas; sua comunicação por toda a organização deve ser alcançada.
- **Dimensão 7:** refere-se ao aprendizado com o ambiente em que a organização está inserida, por meio de alianças com outras organizações e estreitamento de relacionamento com usuários.

Dessa forma, nota-se nas dimensões que a Gestão do Conhecimento produz efeitos práticos ao ser conduzida a partir das decisões e compromissos da alta administração com relação à missão e aos objetivos da instituição. Ainda segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento tem um "caráter universal", ou seja, aplica-se a organizações de todos os portes e nacionalidades e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais).

Desse modo, percebe-se que o modelo referencial das sete dimensões do conhecimento proposto por Terra (2000) apresenta uma ampla abordagem, pois além de analisar os níveis da organização, ainda se preocupa em abordar o ambiente externo

(parceiros, universidades, clientes, fornecedores entre outros) e o modo como os recursos devem ser utilizados para uma gestão eficaz do conhecimento.

O modelo de Bukowitz e Williams (2002) apresenta uma metodologia que realiza um diagnóstico inicial da Gestão do Conhecimento nas organizações, compreendendo o processo tático e estratégico. De acordo com as autoras, a utilização do conhecimento nas atividades diárias para atender às demandas ou oportunidades representa o processo tático. O processo mais longo, que combina o intelectual com as exigências estratégicas, é denominado estratégico.

O processo tático compreende quatro momentos:

- a) Obtenção de informações: em vista da disponibilidade de informações, torna-se necessário criar mecanismos que ajudem a acessar e selecionar, com qualidade, a melhor informação para a organização. Destacam-se nessa etapa a utilização dos mecanismos eletrônicos, a exemplo dos sistemas de informação que ajudam a depurar, a partir de uma infinidade de dados, as informações e conhecimentos que são indispensáveis às necessidades da organização.
- b) Utilização do conhecimento: a partir da obtenção do conhecimento e das informações, surge o desafio de como utilizá-los da melhor forma possível, cabendo à organização a criação de um ambiente que possibilite o uso criativo.
- c) Aprendizagem: representa a fase relativa ao modo como se adquirem novos conhecimentos. A criação de uma memória organizacional e a capacidade de reconhecer e aprender, seja com o sucesso ou com o fracasso, são exemplos dessa atitude.
- d) Contribuição: é fundamental para tornar o conhecimento disponível à organização. Essa fase é relativa à participação do indivíduo junto à organização; por exemplo, quando o colaborador disponibiliza o seu conhecimento para compor o conhecimento da coletividade.

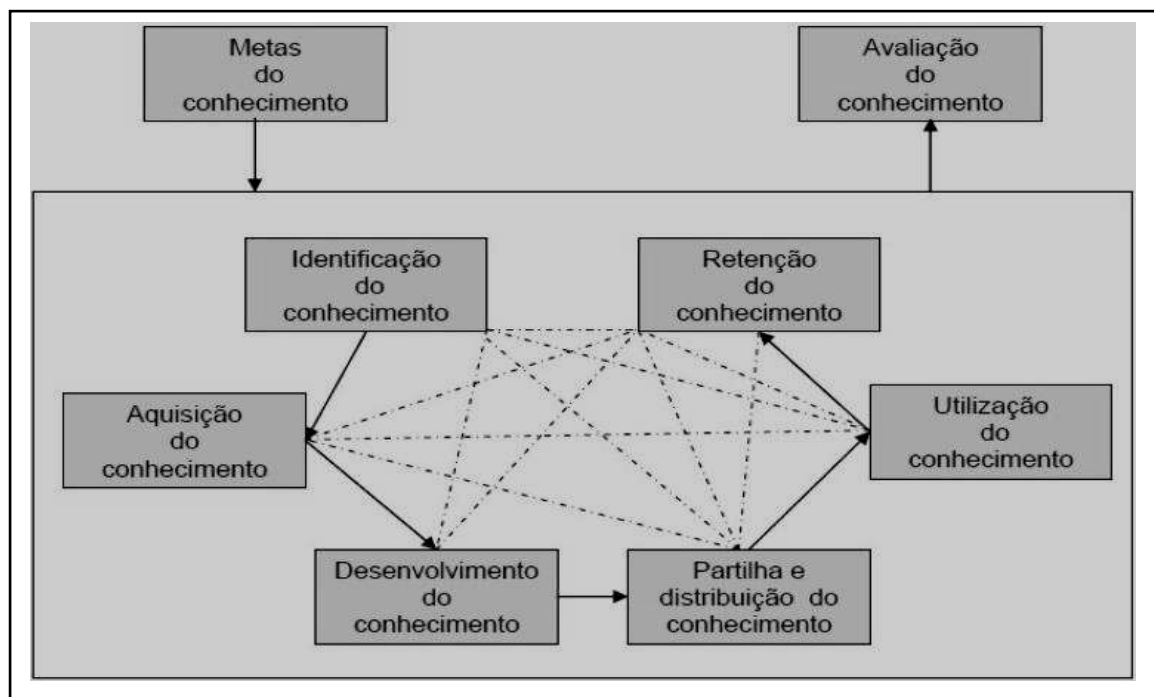
Com relação ao processo de Gestão do Conhecimento em nível estratégico, o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) compreende as seguintes etapas:

- a) Avaliação: representa a avaliação contínua do capital intelectual, exigindo da organização uma definição do conhecimento necessário, a partir do que dispõe e de quais são suas necessidades em longo prazo.
- b) Construção e manutenção: tem como objetivo assegurar que o capital intelectual futuro mantenha a organização viável através dos relacionamentos e da colaboração dos diferentes agentes internos e externos.

c) Descarte: refere-se ao momento de abandonar o conhecimento que não agrega mais valor ao negócio. Nessa etapa, torna-se importante entender por que, quando, onde e como descartar parte da base de conhecimento em função dos custos de sua retenção. De acordo com Bukowitz e Williams (2002), todos esses elementos contêm imperativos e desafios a serem analisados, que possam favorecer ou impactar o fluxo de conhecimento na organização.

Probst, Raub e Romhardt (2002), a partir dos estudos que realizaram em diversas organizações, agruparam e categorizaram problemas, o que possibilitou a identificação de diversas atividades que consideram ser os processos essenciais de Gestão do Conhecimento. Desse modo, propuseram um modelo que envolve oito elementos construtivos, divididos em seis processos essenciais e dois elementos estratégicos, conforme pode ser observado a seguir na Figura 3.

Figura 3 – Elementos construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002).

**1. Identificação do conhecimento:** a identificação do conhecimento possibilita a análise e a descrição do ambiente de conhecimento da organização, para melhor definir o quadro de habilidades, informações e dados internos e externos; também possibilita a identificação de lacunas de conhecimento e confere transparência ao conhecimento existente com suas



habilidades, seus especialistas e suas redes internas e externas. Muitos métodos existem para identificação e localização do conhecimento dentro e fora da organização, como, por exemplo, mapas de conhecimento, mapeamento de processos essenciais, lista de especialistas e páginas amarelas, topografia do conhecimento, extranets, entre outros.

**2. Aquisição do conhecimento:** elemento construtivo que busca identificar o conhecimento que a organização não consegue desenvolver internamente e, a partir de então, buscá-lo através de relações com agentes externos. Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que uma grande parcela do conhecimento das organizações advém de fontes externas, sendo que aqueles conhecimentos não desenvolvidos internamente podem ser adquiridos mediante especialistas externos como consultores, clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. O conhecimento também pode ser adquirido por meio da compra de produtos de conhecimento como: equipamentos de alta tecnologia, propriedade intelectual, entre outros.

**3. Desenvolvimento do conhecimento:** utilizado como complemento da aquisição do conhecimento, sendo que seu enfoque está em desenvolver novas ideias, novas habilidades e competências para que os processos se tornem mais eficientes; inclui todos os esforços da administração nos quais a organização se empenha para adquirir as competências que não possui, ou para criar competências que ainda não existem dentro ou fora da organização (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

**4. Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** são os elementos construtivos que possibilitam a transformação de informações e experiências isoladas em algo que possa ser utilizado por toda a organização. Possibilita que os membros da equipe compartilhem seus conhecimentos e aprendam assuntos que podem ser de fundamental interesse para as equipes futuras que tratam de assuntos semelhantes.

A distribuição do conhecimento é um processo que envolve três tipos de tarefa: “reprodução de conhecimento, transmitindo-o rapidamente para um grande número de funcionários; a proteção e o compartilhamento de aprendizado anterior e a troca simultânea de conhecimento, que leva ao desenvolvimento de novo conhecimento” (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002, p. 162).

**5. Utilização do conhecimento:** o uso do conhecimento pode ser visto como a fase de implementação do processo de Gestão do Conhecimento, pois, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), não basta que sejam executados com sucesso os processos de aquisição, de desenvolvimento e de compartilhamento dos conhecimentos, é necessário que ocorra a sua

efetiva utilização, ou seja, é nesse estágio que o conhecimento deve se transformar em resultados concretos.

No entanto, existem diversas barreiras ao uso do conhecimento, tais como a “cegueira organizacional”, que surge quando as tarefas se tornam tão rotineiras que os colaboradores resistem em agregar novas práticas; o medo de revelar as próprias fraquezas; a falta de liderança, ou, ainda, a desconfiança em relação ao conhecimento externo.

**6. Preservação e retenção do conhecimento:** seu objetivo é a retenção seletiva de informações, documentos e experiências, mas, para isso, é necessária uma boa gestão desses conhecimentos. As organizações devem dominar ao menos três processos básicos de Gestão do Conhecimento se desejarem que o seu conhecimento esteja acessível no futuro, quais sejam: seleção, armazenamento e atualização do conhecimento.

Os elementos construtivos acima representam os seis processos essenciais, sendo que agora são apresentados dois elementos estratégicos:

**7. Metas de Conhecimento:** explicam a orientação estratégica da Gestão do Conhecimento e os objetivos concretos de intervenções específicas, buscando desenvolver as habilidades em níveis normativos, estratégicos e operacionais.

**8. Avaliação do Conhecimento:** a avaliação do conhecimento completa o sistema e representa o momento em que a organização deve mensurar o quanto a gestão do conhecimento é eficiente, ou seja, se os objetivos de conhecimento formulados são atingidos, se as metas de conhecimento foram estabelecidas adequadamente, bem como se as ações propostas estão sendo executadas com efetividade (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Outro modelo a ser destacado é o descrito por Angeloni (2008), que considera a organização do conhecimento sob uma perspectiva holística, composta por três dimensões que são interagentes e interdependentes. As três dimensões compreendem a infraestrutura organizacional, as pessoas e a tecnologia. A **dimensão infraestrutura organizacional** é formada por todos os elementos que sustentam a manutenção e a continuidade da organização (ANGELONI, 2008). Essa dimensão contempla as diversas variáveis que fazem parte do ambiente organizacional, como, por exemplo, crenças, princípios, postura, visão holística, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional. É por meio da gestão adequada desses elementos que a implementação e a manutenção da Gestão do Conhecimento poderão ser favorecidas.

As variáveis mencionadas exercem influência na Gestão do Conhecimento; entretanto, é necessária atenção especial à cultura organizacional, pois todo o esforço em gerir o

conhecimento somente será bem sucedido se houver o apoio da equipe, aceitando e promovendo o compartilhamento de informações.

No que se refere às mudanças culturais, é importante destacar que elas podem acontecer de duas formas: revolucionariamente, através da incorporação de esquemas interpretativos antagônicos aos anteriores, fazendo com que ocorra uma reestruturação completa do agir organizacional, ou, gradualmente, por meio da incorporação de valores que complementam os já existentes, transformando-os (RICHTER, 2008).

Em relação às pessoas, essas devem ser vistas como criadoras dos conhecimentos necessários ao atingimento dos objetivos da organização, e não apenas como executoras de tarefas e ordens advindas da gerência, sem contribuir com suas próprias ideias. Os vários níveis de conhecimento e de habilidade obtidos a partir das diferentes pessoas e cargos ocupados devem ser integrados, proporcionando condições à ampliação do conhecimento. Sendo assim, esse modelo considera as pessoas como efetivas criadoras de conhecimento e agentes de transformação, cabendo à organização proporcionar as condições ambientais que possibilitem o desenvolvimento de suas potencialidades e atividades inovadoras (ANGELONI, 2008).

Ainda, segundo a mesma autora, a **dimensão pessoas** é constituída pelas variáveis de aprendizagem, relacionadas à mudança no comportamento da pessoa, pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades; modelos mentais, que são responsáveis pelo modo de compreender e agir no mundo; maneira como os colaboradores entendem e explicam a realidade, a partir de seus pressupostos, generalizações ou imagens mentais; criatividade e inovação; compartilhamento e intuição.

Por fim, a Gestão do Conhecimento é representada pela **dimensão tecnologia**, que está relacionada ao uso de computadores, redes (internet, intranet e extranet) e softwares que apresentam a função de armazenar, recuperar e difundir conhecimentos, tanto aqueles acumulados quanto os que ainda estão em fase de desenvolvimento. Na compreensão de Angeloni (2008, p. 243), “a tecnologia é definida como recursos de *hardware* e *software* que apoiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimentos, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos”.

Entretanto, somente o investimento em recursos tecnológicos não garante resultados positivos na gestão do conhecimento, sendo necessário um esforço integrado também com as dimensões da infraestrutura e de pessoas, uma vez que são dimensões que são interagentes e interdependentes.

A partir dos conceitos e modelos de Gestão do Conhecimento apresentados na literatura, é possível observar que a temática vem conquistando espaço nos últimos anos, tanto no campo teórico quanto no campo prático, uma vez que muitos modelos elencados foram construídos com base na experiência vivenciada no âmbito das organizações. No entanto, para este estudo, buscou-se enfatizar as práticas e os modelos de Gestão do Conhecimento adotados nas organizações públicas, em virtude de ser o foco dessa pesquisa.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A aplicação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas tem objetivos distintos em relação à sua utilização nas organizações privadas, em função das características e diferenças que essas organizações têm entre si, as quais serão apresentadas a seguir.

### 2.3.1 Características e diferenças entre organizações públicas e privadas

A função das organizações humanas, em regra geral, visa atender às necessidades de sobrevivência do ser humano, e, para tal, as organizações produzem bens e serviços através das pessoas que fazem parte da sua estrutura. No entanto, as organizações diferem umas das outras em função dos seus objetivos, pois, enquanto as organizações privadas buscam a maximização dos lucros e a criação de riqueza para seus acionistas, as organizações públicas têm como objetivo a efetividade da ação pública para o alcance dos objetivos da sociedade (ANGELONI, 2008).

Além disso, pode-se destacar que as organizações públicas diferem também quanto à liberdade de ação de seus gestores, pois os gestores nas organizações privadas têm mais autonomia para impor as regras e alcançar os objetivos; o gestor, no setor público, é limitado por normas e legislação mais rígida, ou, dito de outra forma, deve fazer apenas o que a lei determina. No entanto, salienta-se que as normas e a legislação rígida à que as organizações públicas, atualmente, estão submetidas, foram construídas ao longo de sua história, a partir da evolução dos modelos de gestão adotados pela Administração Pública.

Nesse sentido, de maneira sintética, destacam-se três diferentes modelos de Administração Pública que foram adotados para acompanhar as transformações ocorridas na sociedade, bem como suas principais características.

- a) **Modelo de Administração Pública Patrimonialista:** dentre as principais características do Patrimonialismo, destaca-se o fato de não existirem funções públicas delimitadas ou hierarquias definidas; o poder estava nas mãos de poucas pessoas; confundiam-se os bens públicos com bens privados. Destaca-se ainda a inexistência de um serviço público profissional ou um conjunto administrativo racional, formalizado e impessoal;
- b) **Modelo de Administração Pública Burocrática:** esse modelo tem como principais características o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. Segundo Saldanha (2006), tais características acabaram por tornar o Estado fortemente centralizado e o contexto organizacional enfatizava normas rígidas, padrões e regulamentos que tornaram a administração cara, lenta e pouco orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos;
- c) **Modelo de Administração Pública Gerencial:** segundo Bresser-Pereira (2000), uma das características do modelo gerencial são os resultados cobrados por todos, seja por meio de auditorias ou pelo controle social. O foco está no controle dos resultados e menos nos processos, os quais podem, até mesmo, ser modificados, conforme a necessidade da obtenção dos resultados, pois o modelo gerencial busca atender às necessidades dos cidadãos de forma eficiente, planejada e com ações executadas de forma transparente e descentralizada.

Acrescenta-se ainda que o modelo gerencialista foi o responsável pela tentativa de dissociar a imagem do servidor público da ineficiência, do descaso com o usuário-cidadão e da falta de comprometimento. Para tal, esse modelo colocou um novo desafio para a Administração Pública: o aprimoramento dos serviços públicos e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento tem finalidades diferentes, pois enquanto o setor privado utiliza esse método para aumentar a competitividade, as organizações públicas se utilizam dele para colaborar na melhoria dos processos de trabalho, posto que, na Administração Pública, a Gestão do Conhecimento ser compreendida como:

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, bem como para o desenvolvimento da sociedade brasileira (BATISTA, 2012, p. 07).

Portanto, a sua abordagem mostra-se importante, principalmente, por buscar atender ao princípio da eficiência previsto no Art. 37, da Constituição Federal de 1988, o qual pode ser compreendido como o dever que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional (MEIRELLES, 2003).

Desse modo, ressalta-se que a busca pela eficiência deve estar sempre na agenda das organizações públicas, pois os recursos que custeiam os gastos do Estado são oriundos da sociedade civil, por meio dos tributos pagos e, por esse motivo, a sociedade merece o retorno em forma de serviços de qualidade. Para tanto, para aumentar a eficiência na administração pública é necessário, dentre outras medidas, mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações.

### **2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas**

O estudo realizado por Batista e Quandt (2015) analisou as percepções dos gestores quanto ao estágio de implementação e alcance das diversas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento dentro de suas instituições. Além disso, buscou comparar os resultados das pesquisas sobre práticas de Gestão do Conhecimento na administração pública, realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2004 e 2014, a fim de verificar mudanças no período. Na pesquisa de 2004, a lista era composta por 29 práticas que englobavam aplicações, técnicas, processos e ferramentas. Em 2014, foram acrescentadas outras iniciativas, as quais, nos últimos anos, são utilizadas pelas organizações, ampliando a lista inicial para 41 práticas.

Os dados da pesquisa foram coletados em um universo de 81 instituições da administração pública federal, compreendendo 67 do Executivo Federal, 02 do Legislativo Federal e 05 do Poder Judiciário Federal; também foram pesquisados 05 órgãos do Ministério Público, o Tribunal de Contas da União e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (BATISTA; QUANDT, 2015). Na discussão dos resultados dessa pesquisa, os autores optaram por agrupar as práticas em categorias, de acordo com a tipologia baseada no foco principal das iniciativas de Gestão do Conhecimento, quais sejam: (a) Categoria pessoas, que compreende as práticas relacionadas aos aspectos de gestão de pessoas que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; (b) Categoria processos, para práticas ligas à estrutura dos processos organizacionais que

facilitam a geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento e (c) Categoria Tecnologia, para as práticas com foco na automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura e difusão do conhecimento. Assim sendo, em cada uma das 03 categorias, estão descritas as práticas que facilitam a Gestão do Conhecimento. A **Categoria Pessoas** compreende 15 práticas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Práticas relacionadas à Categoria Pessoas

| <b>Categoria Pessoas</b>                            |  |
|---|--|
| <b>Tipo de práticas</b>                             | <b>Descrição sintética</b>   |
| Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão | São espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. |
| Comunidades de prática                              | São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. São auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização.                     |
| Narrativas  | São utilizadas para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.   |
| Mentoring   | É quando um <i>expert</i> participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.                     |
| Coaching  | É similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.                   |
| Educação corporativa                                | Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme e em todas as áreas da organização.   |
| Universidade corporativa                            | É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.  |
| Brainstorming                                       | É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes.   |
| Assistência de colegas                              | É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando.   |
| Revisão de aprendizagem                             | É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho.  |
| Revisão pós-ação                                    | É uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim.   |
| Espaços colaborativos físicos                       | Espaço para compartilhamento ou criação do conhecimento por meio de comunicação face a face.   |
| Espaços colaborativos virtuais                      | Permitem o trabalho conjunto entre pessoas, independentemente de onde elas estão fisicamente.  |
| Café do conhecimento                                | É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa.  |
| Compartilhamento de vídeos                          | Refere-se à publicação de conteúdo na forma de vídeo para um público específico ou para todo mundo.  |

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

A **Categoria Processos** está compilada no Quadro 4, e também contempla 15 práticas, conforme segue.

Quadro 4 – Práticas relacionadas à Categoria Processos

| <b>Categoria Processos</b>                                  |  |
|---|--|
| <b>Tipo de práticas</b>                                     | <b>Descrição sintética</b>   |
| Melhores práticas   | Consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.   |
| Benchmarking interno e externo                              | É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.  |
| Memória organizacional                                      | Refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes.  |
| Sistemas de inteligência organizacional                     | Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.  |
| Mapeamento ou auditoria do conhecimento                     | É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. |
| Sistemas de gestão por competências                         | Referem-se a uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho.   |
| Banco de competências organizacionais                       | É um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.  |
| Banco de competências individuais                           | É um repositório de informações sobre as capacidades técnica, científica, artística e cultural das pessoas.  |
| Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis | Trata de recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.   |
| Captura de ideias e de lições aprendidas                    | Refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo.  |
| Taxonomia   | É uma técnica que possibilita a organização estrutural, de maneira consistente, de informações, documentos, etc.   |
| Bases de conhecimento                                       | Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido ao seu impacto no desempenho organizacional.   |
| Construção de clusters de conhecimento                      | Repositório de conhecimento valioso, que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito.   |
| Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC        | É um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em Gestão do Conhecimento.   |
| Organizational knowledge assessment (OKA)                   | É um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC.  |

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).



O Quadro 5 reúne 11 práticas correspondentes à **Categoria Tecnologia**, classificadas por Batista e Quandt (2015). Apresenta suas respectivas descrições, tendo como foco central a base tecnológica enquanto suporte à gestão do conhecimento.

Quadro 5 – Práticas relacionadas à Categoria Tecnologia

| <b>Categoria Tecnologia</b>   |  |
|---|--|
| <b>Tipo de práticas</b>   | <b>Descrição sintética</b>   |
| Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets            | São sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também atuando como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. |
| Blogs   | Trata-se de um tipo de sítio na rede mundial de computadores na forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso.   |
| Serviços on-line de redes sociais   | Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse.  |
| Voice and voice-over-internet protocol (Voip)                             | A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como webcam e fone de ouvido.  |
| Ferramentas de busca avançada   | Muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo.  |
| Sistemas de workflow  | Workflow é utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de colaboradores, etc.  |
| Gestão de conteúdo  | Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.   |
| Gestão eletrônica de documentos (GED)                                     | É uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.   |
| Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)                         | É uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.   |
| Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)                            | Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.  |
| Customer relationship management (gestão de relacionamento com o cliente) | Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente.  |

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

As práticas ligadas à Gestão de Conhecimentos descritas por Batista e Quandt (2015) compreendem as mais utilizadas nas 81 organizações pesquisadas, em 2004 e 2014. Desse modo, para esta pesquisa, apresenta-se um resumo geral do estudo dos autores, a fim de mostrar o panorama global das práticas de Gestão do Conhecimento mais frequentes nas instituições públicas brasileiras.

Salienta-se que, na pesquisa original de Batista e Quandt (2015), os resultados apresentados compreenderam quatro estágios de implementação das práticas, a saber: “Com Resultados”, “Implantadas”, “Em Implantação” e “Não Existem Planos”. Entretanto, como o objetivo desta pesquisa foi verificar quais são as práticas mais implementadas nas organizações públicas, foram enfatizados em negrito os estágios “Com Resultados” e “Implantadas”, conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Práticas mais implementadas nas 81 organizações pesquisadas e o respectivo estágio de implementação.

(continua)

| Categoria  | Tipo de Prática                                    | Estágio de Implantação |             |                |                    |
|------------|--|------------------------|-------------|----------------|--------------------|
|            |  | Com Resultados         | Implantadas | Em implantação | Não existem planos |
| Tecnologia | Portais/Intranet/Extranet                          | <b>27</b>              | <b>39</b>   | 9              | 6                  |
| Pessoas    | Fóruns (presenciais e virtuais/lista de discussão) | <b>24</b>              | <b>35</b>   | 12             | 10                 |
| Pessoas    | Educação corporativa                               | <b>35</b>              | <b>21</b>   | 15             | 10                 |
| Tecnologia | Ferramentas de busca avançada                      | <b>13</b>              | <b>42</b>   | 13             | 13                 |
| Tecnologia | Serviços on-line de redes sociais                  | <b>17</b>              | <b>35</b>   | 13             | 16                 |
| Pessoas    | Espaços colaborativos virtuais                     | <b>22</b>              | <b>28</b>   | 10             | 19                 |
| Processos  | Benchmarking interno e externo                     | <b>14</b>              | <b>36</b>   | 17             | 14                 |
| Pessoas    | Brainstorming                                      | <b>20</b>              | <b>29</b>   | 20             | 20                 |
| Processos  | Melhores práticas                                  | <b>13</b>              | <b>36</b>   | 13             | 12                 |
| Pessoas    | Compartilhamento de vídeos                         | <b>15</b>              | <b>33</b>   | 12             | 18                 |
| Tecnologia | Voice and voice-over-internet protocol (Voip)      | <b>25</b>              | <b>22</b>   | 20             | 13                 |
| Processos  | Captura de ideias e de lições aprendidas           | <b>14</b>              | <b>32</b>   | 16             | 19                 |
| Tecnologia | Sistema de workflow                                | <b>24</b>              | <b>21</b>   | 27             | 9                  |
| Tecnologia | Gestão eletrônica de documentos (GED)              | <b>25</b>              | <b>19</b>   | 30             | 6                  |
| Tecnologia | Data warehouse                                     | <b>19</b>              | <b>19</b>   | 32             | 11                 |

Tabela 1 – Práticas mais implementadas nas 81 organizações pesquisadas e o respectivo estágio de implementação.

| (conclusão) |  |                        |             |                |                    |
|-------------|--|------------------------|-------------|----------------|--------------------|
| Categoria   | Tipo de Prática                          | Estágio de Implantação |             |                |                    |
|             |  | Com Resultados         | Implantadas | Em implantação | Não existem planos |
| Processos   | Taxonomia                                | <b>13</b>              | <b>21</b>   | 23             | 23                 |
| Processos   | Inteligência Organizacional/Competitiva  | <b>11</b>              | <b>23</b>   | 29             | 18                 |
| Pessoas     | Comunidade de prática ou de conhecimento | <b>9</b>               | <b>25</b>   | 25             | 22                 |
| Pessoas     | Assistência de colegas                   | <b>6</b>               | <b>28</b>   | 11             | 35                 |
| Pessoas     | Espaços colaborativos físicos            | <b>17</b>              | <b>16</b>   | 15             | 32                 |

Fonte: Adaptado de Batista e Quandt (2015).

Com base na tabela, foi possível constatar que, em relação aos tipos de práticas que predominam nas 81 organizações pesquisadas, 08 práticas são relacionadas à **Categoria Pessoas**, especialmente fóruns e listas de discussão, educação corporativa, espaços colaborativos virtuais e compartilhamento de vídeos; 07 práticas são relacionadas à **Categoria Tecnologia**, com destaque para a utilização de portais/intranets/extranets, ferramentas de busca avançada, serviços on-line de redes sociais, *voice and voice-over-internet protocol* (Voip), sistema de *workflow* e gestão eletrônica de documentos (GED); apenas 05 práticas são relacionadas à **Categoria Processos**, com destaque para benchmarking interno e externo, melhores práticas, captura de ideias e lições aprendidas (BATISTA; QUANDT, 2015).

A partir desse levantamento, é possível identificar os tipos de práticas utilizadas pelas organizações públicas, bem como traçar um panorama geral das práticas de gestão do conhecimento mais utilizadas. Entretanto, em vista do enfoque da presente pesquisa ser voltado para as bibliotecas universitárias, foi necessário também realizar um apanhado sobre as pesquisas relacionadas à gestão do conhecimento no contexto das bibliotecas universitárias.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A literatura empírica sobre pesquisas anteriores em relação à temática colabora com o investigador no contato com aspectos tais como a forma como outros pesquisadores trabalham em sua área, o que vem sendo produzido e o enfoque dado (FLICK, 2009).

Desse modo, para a construção do aporte de literatura empírica, realizou-se um levantamento da produção de referência na área, o qual também pode ser denominado de “estado da arte” ou “estado do conhecimento”. O estado do conhecimento pode ser compreendido como:

*“Estado do conhecimento é a identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado espaço de tempo, congregando periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”*(MOROSINI; FERNANDES, 2014, p.155).

Nesse contexto, para o presente estudo, optou-se por realizar um recorte da produção científica dos últimos dez anos. Entendeu-se como representativo esse período em função de que o propósito foi identificar os objetivos das pesquisas, os resultados, a aproximação das pesquisas com a proposta deste estudo, mas, principalmente, os principais referenciais teóricos utilizados e os caminhos metodológicos das pesquisas.

A pesquisa foi realizada na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, bem como no Portal de Periódico da CAPES.

#### **2.4.1 Levantamento das teses e dissertações sobre gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias na BDTD.**

O levantamento da produção científica foi conduzido em dois repositórios oficiais, sendo que o primeiro buscou dissertações e teses na BDTD da CAPES, e o segundo artigos nacionais no Portal de Periódicos da CAPES. Dessa forma, com a finalidade de encontrar estudos considerados significativos para a pesquisa em questão, optou-se pela base de dados da BDTD utilizando-se os termos “Gestão do Conhecimento” ou “Gestão da Informação” e “Biblioteca Universitária”, colocando-os entre aspas a fim de que a pesquisa fosse efetuada pela ocorrência exata. O termo “Gestão da Informação” foi inserido na busca em função de estar associado à temática de pesquisa, pois uma busca sem o referido termo não contemplaria todos os trabalhos que versam sobre Gestão do Conhecimento. A busca foi realizada em 15 de março de 2018 e obteve-se inicialmente o retorno de 121 trabalhos. A partir disso, realizou-se o primeiro refinamento disponibilizado pela plataforma, delimitando-se os anos de 2008 a 2017 para a apresentação dos resultados. Dessa forma, considerando o referido

período, retornaram 108 trabalhos, para os quais o critério de inclusão adotado foi a presença dos termos de busca no título, no resumo e/ou nas palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação e Biblioteca Universitária. De acordo com o critério de inclusão estabelecido, foram pré-selecionados 8 trabalhos, dos quais 6 foram selecionados em função da proximidade com a temática e do objeto da pesquisa, sendo dispostos em ordem cronológica conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Teses e dissertações sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

| <b>Título</b>  | <b>Autor</b>                         | <b>Instituição/Programa de Pós-Graduação/Orientador (a)</b>   | <b>Tipo de estudo</b> | <b>Data</b> |
|--|--------------------------------------|---|-----------------------|-------------|
| Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: análise de experiência no Brasil e em Portugal   | Euro Marques Júnior                  | Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP/Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/João Pedro Albino          | Dissertação           | 2010        |
| Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias                                   | Adriana Nóbrega da Silva             | Universidade Federal da Paraíba – UFPB/Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/Emeide Nóbrega Duarte                               | Dissertação           | 2013        |
| Gestão dos dispositivos de comunicação da <i>WEB</i> social: potencializando as atividades de mediação da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias brasileiras | Raquel do Rosário Santos             | Universidade Federal da Paraíba – UFPB/ Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/ Emeide Nóbrega Duarte                             | Tese                  | 2015        |
| <i>Framework</i> de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias   | Roberta Moraes de Bem                | Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/ Gertrudes Aparecida Dandolini | Tese                  | 2015        |
| Compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB)                      | Liliane Braga Rolim Holanda de Souza | Universidade Federal da Paraíba – UFPB/ Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/Alzira Karla Araújo da Silva                       | Dissertação           | 2016        |
| A gestão do conhecimento no serviço de tratamento da informação: o caso do SiBi/UFSC   | Dirce Maris Nunes da Silva           | Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária/Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta    | Dissertação           | 2016        |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após esse levantamento, foram elaboradas sínteses dos trabalhos encontrados no estado do conhecimento, de acordo com a finalidade que foi proposta: identificar o objetivo da pesquisa; os principais referenciais teóricos; a metodologia de pesquisa; os resultados, além da aproximação das pesquisas com a proposta deste estudo.

A dissertação de Marques Júnior (2010) teve como objetivo identificar e descrever as práticas ligadas à gestão do conhecimento mais utilizadas pelas principais bibliotecas do Brasil e de Portugal. O referencial teórico relativo à Gestão do Conhecimento, em âmbito geral, foi alicerçado em autores como: Bukowitz e Williams (2002); Sveiby (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Nonaka e Takeuchi (1995).

Em relação ao embasamento teórico sobre gestão do conhecimento no âmbito das bibliotecas universitárias, os principais autores consultados por Marques Júnior (2010) foram: Castro (2005); Dudziak, Villela e Gabriel (2002); Araújo, Pereira e Oliveira (2010); Belluzzo (2007) e Tarapanoff (1984).

Para atingir o objetivo proposto, foi utilizada uma pesquisa quantitativa do tipo descritivo-analítica, usando o método de estudo comparativo, contemplando uma amostra de quarenta e quatro organizações do Brasil e vinte e cinco de Portugal, totalizando sessenta e nove diretores de bibliotecas universitárias.

Os dados foram produzidos através da aplicação de um instrumento de pesquisa, no qual os diretores dessas unidades responderam um *survey* on-line. Conforme o autor, as análises apresentadas mostraram similaridade entre as bibliotecas brasileiras e portuguesas; também permitiu constatar que, embora algumas práticas de gestão do conhecimento estejam bem disseminadas em toda a amostra, fazendo parte da cultura da unidade, a maior parte dos requisitos necessários ao desenvolvimento adequado dos processos de gestão do conhecimento ainda precisam ser implementados.

Entre as práticas de gestão do conhecimento que apresentaram os menores índices de disseminação e uso dentro das bibliotecas pesquisadas estão: gestão de pessoas; identificação do conhecimento; criação de grupo multifuncional que seja responsável pelo projeto e implementação de iniciativas de gestão do conhecimento; manutenção de orçamento específico para tal; implantação de projetos-piloto; mapeamento de conhecimentos da Biblioteca Universitária (BU); criação de indicadores qualitativos e quantitativos para mensurar os resultados das iniciativas; e manutenção de estratégia de Gestão do Conhecimento da biblioteca alinhada com os objetivos da Instituição de Ensino Superior.

Diante dos resultados da pesquisa, o autor concluiu que a disseminação das práticas relacionadas à gestão do conhecimento nas bibliotecas do Brasil e de Portugal ainda pode ser considerada em estágio incipiente. A partir do exposto, pode-se constatar a aproximação com a presente pesquisa, principalmente em relação ao objetivo e à escolha do referencial teórico.

A pesquisa de mestrado de Silva (2013), por sua vez, teve como intenção a proposição de um instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para as bibliotecas universitárias.

O arcabouço teórico utilizado para apresentar os modelos de gestão do conhecimento foram embasados nos trabalhos de Castro (2005); Nonaka e Takeuchi (1997); Bukowitz e Williams (2002); Choo (2003); Fonseca e Torres (2008). Em relação aos modelos de gestão da informação, o embasamento teórico foi construído com base nos seguintes autores: Pinto e Silva (2005); Monteiro e Falsarella (2007); Malin (2006) e o modelo de gestão da informação da Província de Alberta no Canadá.

Segundo a autora, o estudo foi exploratório-descritivo, de cunho qualitativo, adotando-se o estudo de caso duplo aplicado nas bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (UFC) e na Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Para analisar os dados encontrados, foi adotada a análise de conteúdo e, de acordo com a autora, os resultados da pesquisa indicaram que há necessidade de explorar, com profundidade, as temáticas específicas da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC), tais como a valorização do capital intelectual dos servidores. Ainda ficou evidenciado nos resultados que o processo de gestão da informação e do conhecimento depende de ações bem planejadas, alinhadas às expectativas organizacionais e dos usuários, através do uso de recursos humanos, materiais e tecnológicos. Nesse caso, não foi possível perceber aproximação em relação à pesquisa que se pretende realizar.

A tese de Santos (2015) buscou analisar como as ações de gestão da informação e do conhecimento podem contribuir para melhorar as atividades de mediação da informação nos dispositivos de comunicação da *web* social das bibliotecas universitárias. Para o embasamento teórico de sua pesquisa, a autora recorreu a autores como: Angeloni (2002); Castro (2005); Davenport e Prusak (2003); Nonaka e Takeuchi (1997); Valentim (2004); Cianconi (2003), dentre outros. A pesquisa foi classificada como descritiva e empregou a combinação do método dedutivo com a análise de conteúdo.

O universo da pesquisa foi composto pelas bibliotecas centrais ou sistemas de bibliotecas, tanto das universidades públicas federais quanto das universidades públicas

estaduais; foram selecionadas as bibliotecas que disponibilizavam os dispositivos de comunicação da *web* social. Os dados foram coletados por meio de questionários enviados aos bibliotecários e aos usuários dos serviços das bibliotecas, sendo que o procedimento de análise desses dados foi qualiquantitativo.

Apesar do *website* das bibliotecas não representar o objeto da pesquisa, a autora, a partir dos resultados, observou que, em 2015, ano de realização da pesquisa, ainda existiam bibliotecas sem *websites*; também foi constatado que, em algumas bibliotecas, as informações limitavam-se a ser disponibilizadas em página do *website* das universidades a que estão vinculadas. Outra situação identificada refere-se às universidades que disponibilizam um *link* denominado “biblioteca”, mas que, quando acionado, o usuário é direcionado apenas ao catálogo *online*.

Com relação aos resultados da pesquisa, esses possibilitaram que a autora elaborasse um modelo de gestão dos dispositivos de comunicação da *web* social. O modelo é composto por seis eixos centrais: planejamento estratégico, cultura organizacional e informacional, infraestrutura, competência em informação, conhecimento organizacional e avaliação.

A pesquisa apontou que a gestão do conhecimento apresenta-se como base para esse modelo, pois possibilita o melhor atendimento aos usuários; criação de um ambiente propício à participação e à interação; incentivo e motivação ao debate; compartilhamento de conhecimentos e experiências e apresentação de ideias e sugestões. Ainda pode propiciar meios para os profissionais da informação aprenderem a compartilhar o conhecimento organizacional, o que pode favorecer a aproximação de pessoas com interesse no mesmo tema ou a aproximação de um usuário que tem necessidade informacional de um bibliotecário, especialista, docente ou pesquisador.

A referida pesquisa se aproxima do presente trabalho tanto nos referenciais teóricos quanto nos procedimentos metodológicos, uma vez que se caracterizou como uma pesquisa descritiva. A produção de dados ocorreu por meio da utilização de questionários, sendo que a análise foi realizada de forma qualiquantitativa. Nesse sentido, os resultados dessa pesquisa trouxeram uma grande contribuição para subsidiar a continuidade do desenvolvimento do estudo aqui relatado, pois permitiu constatar que a Gestão do Conhecimento possibilita o melhor atendimento aos usuários, criação de um ambiente propício à participação, à interação e, ainda, propicia meio para que colaboradores possam compartilhar experiências e conhecimentos organizacionais.



A tese de Bem (2015) teve como objetivo o desenvolvimento de uma ferramenta para trabalhar a gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias. Desse modo, a autora elaborou uma proposta de *framework* para essa finalidade - *Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias (GC@BU).

A autora construiu a base teórica para a sustentação de sua tese a partir de trabalhos de autores, em sua maioria, internacionais, que versam sobre metodologias, *frameworks* e modelos conceituais de gestão do conhecimento aplicados às bibliotecas, dentre os quais se pode elencar: Lucier (1992); Castro (2005); Alsina (2008); Merrick (2009); Porumbeanu (2009); Shuhuai et al. (2009); Yang e Liu (2009); Corral e Sriborisutsakul (2010); Li e Li (2010); Cervone (2011); Ji (2011); Che Rusuli, Tasmin e Takala (2012); Daneshgar e Parirokh (2012) e Forcier (2013). Para a complementação do embasamento teórico, outros autores que trabalham com gestão do conhecimento também foram utilizados, dentre eles Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998) e Dalkir (2011).

Configurou-se como uma pesquisa qualitativa, sendo que o procedimento metodológico utilizado para a coleta e produção de dados foi a pesquisa bibliográfica e a entrevista de grupo focal. A proposta foi constituída por meio de análise da literatura citada e submetida para validação no “I Workshop Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias (2014)”, evento realizado na UFSC, que reuniu um grupo de gestores de bibliotecas universitárias do Brasil, com o objetivo de fomentar as discussões na área de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias, por meio de palestras e compartilhamento de experiências.

O *Framework* GC@ desenvolvido pela autora está dividido em três módulos: a) Coordenação de Gestão do Conhecimento; b) Recursos de Conhecimento e; c) Espaços de Aprendizagem/Conhecimento.

O resultado evidenciou que a avaliação dos gestores participantes foi positiva, demonstrando interesse na utilização da ferramenta, com algumas sugestões pontuais agregadas como: novo design do *framework*; inclusão de exemplos, proporcionando contextualização; estabelecimento de relacionamentos entre os elementos/módulos. Constatou-se que o referencial teórico distancia-se um pouco do visado para o presente estudo em vista da utilização de um volume considerável de literatura internacional. Com relação ao objetivo e à metodologia, também não se verificou aproximação; no entanto, destaca-se que o resultado da pesquisa demonstra que o modelo de *framework* para a gestão do conhecimento elaborado pela autora poderá colaborar na fase final da presente pesquisa,

ou seja, na etapa de elaboração do modelo para implementação da Gestão do Conhecimento.

O trabalho de Souza (2016) foi desenvolvido com o intuito de analisar o compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB).

O embasamento teórico foi construído a partir de autores como: Angeloni (2005, 2011); Bem e Coelho (2013); Choo (2011); Ciacconi (2003); Davenport (2000); Davenport e Prusak (2003); Dudziak, Villela e Gabriel (2002); Nonaka e Takeuchi (1997); Rostirolla (2006); Tarapanoff (2001, 2006); Terra (2005), entre outros.

Para atingir os objetivos propostos, a autora buscou caracterizar os atores, mapear práticas e ferramentas e identificar os fatores que facilitam ou dificultam o compartilhamento da informação e do conhecimento, adotando como método de investigação o estudo descritivo e exploratório.

No que se refere à coleta de dados, foi realizada a triangulação metodológica, combinando as técnicas de questionário online, grupo focal online e entrevista. A técnica utilizada para a análise e interpretação dos dados foi a análise de conteúdo temática, com abordagem qualiquantitativa.

A partir dos resultados encontrados, a pesquisadora observou a existência de um perfil de profissional atualizado, dinâmico, flexível e interessado em ações de aprendizagem. Com relação à problemática da pesquisa, ficou demonstrado que o compartilhamento é realizado principalmente por práticas informais, utilizando e-mail, telefone, redes sociais e conversas com colegas. A pesquisadora também observou que os entrevistados consideraram o ambiente do SIB/UEPB, na maioria das vezes, favorável às trocas de informação e conhecimento; entretanto, os fatores que dificultam estão relacionados à distância geográfica e à falta de incentivos financeiros.

Diante disso, constatou-se aproximação em relação ao objetivo, marco teórico e caminho metodológico da pesquisa aqui relatada, diferenciando-se apenas no sentido de que essa buscará compreender o processo de Gestão do Conhecimento na sua totalidade, e não somente no requisito compartilhamento do conhecimento e informação, como foi o caso do trabalho de Souza.

A dissertação de Silva (2016) objetivou investigar como ocorre a gestão do conhecimento no serviço de tratamento da informação (catalogação) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina (SIB/UFSC).

O marco teórico relacionado à gestão do conhecimento em bibliotecas compreendeu autores como Bem (2015); Castro (2005); Miranda (2010); Rostirolla (2006); Marques Júnior (2010), entre outros. Em relação aos estudos sobre gestão do conhecimento nas organizações em geral, alguns autores consultados foram: Nonaka e Takeuchi (1997; 2008); Sveiby (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002); Davenport e Prusak (1998); Davenport (2002); Bukowitz e Williams (2002) e Angeloni (2008; 2010).

A fim de atender o objetivo proposto, Silva (2016) desenvolveu um estudo de caráter qualitativo por meio de um estudo de caso, sendo classificado como uma pesquisa descritiva de natureza aplicada. Os dados foram coletados através da pesquisa documental, bibliográfica, questionários e entrevista.

De acordo com a autora, os resultados foram confrontados com o modelo proposto por Probst; Raub e Romhardt (2002), o qual contempla os processos de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e preservação do conhecimento. Em relação ao processo de identificação do conhecimento, o estudo constatou que não há mecanismos formais para a identificação dos conhecimentos interno e externo; também se constatou a ausência de mecanismos para a aquisição do conhecimento, uma vez que a aquisição ocorre de maneira informal.

Em relação ao compartilhamento, os resultados mostraram que a unidade pesquisada faz de forma adequada a socialização dos seus mecanismos de registro do conhecimento explícito. A utilização e a retenção do conhecimento se apresentam de forma incipiente. Dessa forma, com base no modelo de Probst; Raub e Romhardt (2002), a autora concluiu que não há efetiva gestão do conhecimento no Serviço de Tratamento de Informação do SiBi/UFSC.

O referido estudo tem semelhança na construção teórica, no objetivo e no delineamento metodológico, de modo que se trata de um estudo com abordagem qualitativa, através de estudo de caso, diferenciando-se apenas pelo fato de ter sido realizado dentro de um único setor da biblioteca (Serviço de Tratamento da Informação – Catalogação), ao passo que a presente pesquisa analisa uma unidade (Biblioteca Central da UFSM); porém, o objetivo é o mesmo, compreender como ocorre o processo de Gestão do Conhecimento. Por este motivo, as contribuições do estudo de Silva (2016) serão muito importantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

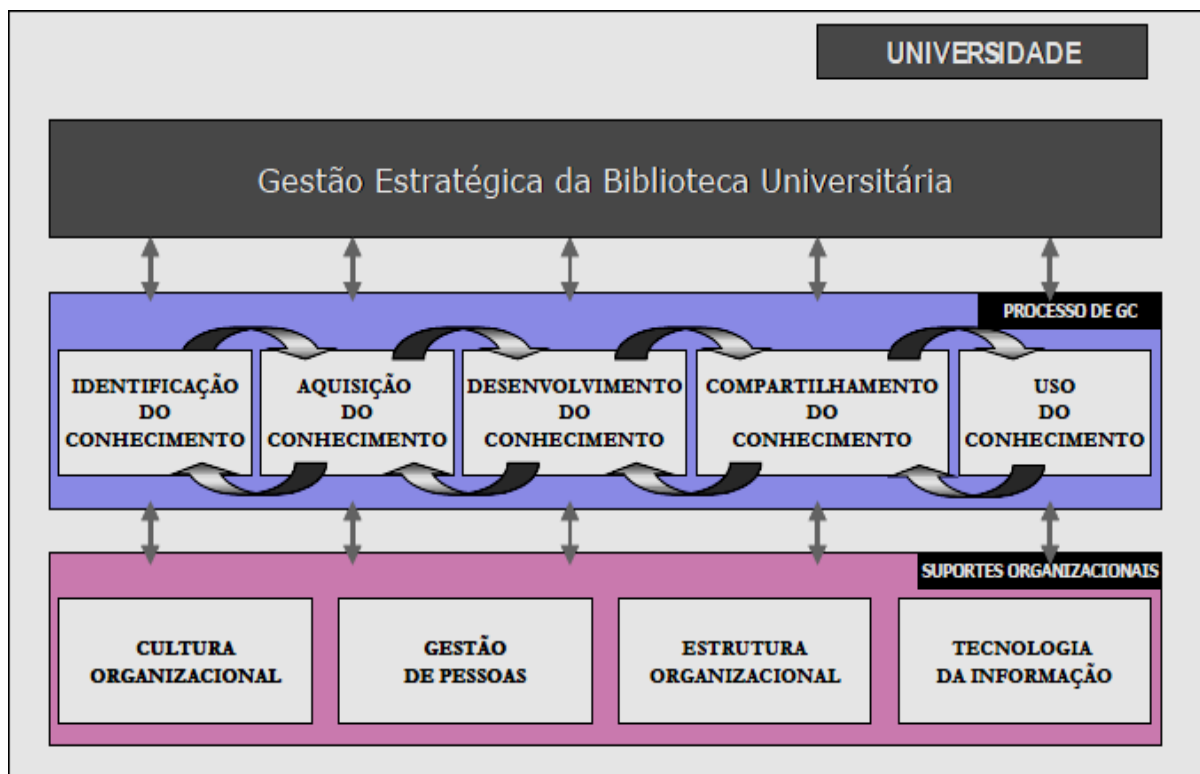
A partir do levantamento e das sínteses dos trabalhos selecionados, podem-se fazer algumas inferências, quais sejam: o referencial teórico da maioria dos trabalhos apresentou

os principais autores da área de Gestão do Conhecimento, com destaque para Nonaka e Takeuchi (1997; 2008); Davenport e Prusak (1998); Probst, Raub e Romhardt (2002) e Bukowitz e Williams (2002). Em relação à Gestão do Conhecimento aplicada às bibliotecas, os estudos mais referenciados foram de Bem (2013; 2015); Castro (2005); Miranda (2010) e Rostirolla (2006).

Tendo em vista que a maioria dos trabalhos analisados fez referência à pesquisa de Castro (2005), decidiu-se analisar o trabalho da referida autora, ainda que esteja fora do período delimitado (dez anos) no estado da arte. Justifica-se tal decisão em função de que a pesquisa da autora resultou na criação de um instrumento de diagnóstico de gestão do conhecimento específico para Bibliotecas Universitárias.

O instrumento elaborado por Castro (2005) é composto pelos requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e práticas de Gestão do Conhecimento nas bibliotecas universitárias, tendo como elementos a gestão estratégica da biblioteca, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais, conforme se observa na Figura 4.

Figura 4 – Elementos básicos para a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias



Fonte: Castro (2005).

De acordo com o modelo proposto, tais elementos podem ser descritos da seguinte forma:

♦ **Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária:** representa uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização, sendo fundamental para o sucesso. A gestão estratégica da biblioteca é responsável pelas competências essenciais da organização, direcionando, assim, seu projeto de gestão do conhecimento (CASTRO, 2005). O planejamento estratégico representa a ferramenta fundamental para a gestão estratégica e deve estar alinhado às diretrizes da instituição de ensino à qual a biblioteca está vinculada.

♦ **Processos de Gestão do Conhecimento:** a autora elencou cinco fases para o processo de gestão do conhecimento, quais sejam:

a) **Identificação do conhecimento:** um projeto de gestão do conhecimento deve iniciar pela discussão sobre quais conhecimentos são essenciais para a organização. A partir da definição do seu posicionamento estratégico, a organização deve buscar quais conhecimentos são fundamentais para o seu futuro, bem como identificar se possui tais conhecimentos e quais lacunas a serem supridas.

No Quadro 7, são apresentados os requisitos que auxiliam na identificação dos conhecimentos.

Quadro 7 – Requisitos de identificação do conhecimento

|  |
|--|
| 1. Identificação de quais conhecimentos e habilidades suportam as <i>core competencies</i> escolhidas. |
| 2. Mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca universitária.                                 |
| 3. Mapeamento de competências existentes na biblioteca universitária.                                  |
| 4. Identificação das fontes internas e externas de conhecimento.                                       |
| 5. Promover internamente a transparência de conhecimento existente na organização.                     |
| 6. Identificação das lacunas de conhecimento.  |

Fonte: Castro (2005)

Caso não exista uma delimitação correta dos conhecimentos necessários à organização, um projeto de gestão do conhecimento poderá não ter o foco desejado, ocasionando o problema de acúmulo e disseminação de todo e qualquer conhecimento existente dentro da organização, mesmo aqueles irrelevantes (CASTRO, 2005).

b) **Aquisição do conhecimento:** nem todo o conhecimento está disponível dentro de uma organização; entretanto, a ausência não pode ser entrave para a organização ser desenvolvida.

Assim, a organização deverá buscar externamente o conhecimento necessário para atender aos seus objetivos.

De acordo com Castro (2005), o processo de aquisição representa a apropriação de conhecimentos de fontes internas disponíveis na organização e fontes externas à organização.

O Quadro 8, demonstra os requisitos elencados pela autora para colaborar com a biblioteca na identificação do seu processo de aquisição dos conhecimentos.

#### Quadro 8 – Requisitos de aquisição de conhecimento

|   |
|---|
| 1. Definir e selecionar as estratégias de aquisição de conhecimento.                      |
| 2. Estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas.                        |
| 3. Estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas.                        |
| 4. Verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de desenvolvimento. |
| 5. Registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca universitária.                   |
| 6. Possuir formas de armazenamento que suportem a aquisição de conhecimento.              |

Fonte: Castro (2005).

c) Desenvolvimento do conhecimento: no contexto das bibliotecas universitárias, o conhecimento pode ser gerado pela aproximação e compreensão das necessidades dos usuários, bem como de suas exigências e necessidades informacionais (CASTRO, 2005). A seguir, apresentam-se os requisitos de desenvolvimento do conhecimento, conforme Quadro 9.

#### Quadro 9 – Requisitos de desenvolvimento do conhecimento

|  |
|--|
| 1. Identificar locais de desenvolvimento de conhecimento na biblioteca universitária.                |
| 2. Estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.    |
| 3. Criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização.                 |
| 4. Estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos. |

Fonte: Castro (2005).

d) Compartilhamento do conhecimento: de acordo com Castro (2005), o compartilhamento representa o elemento central do processo de gestão do conhecimento, uma vez que tem como função compartilhar conhecimento, experiência e sabedoria, transferindo o *know-how* que cada integrante possui dentro da organização.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o compartilhamento do conhecimento se dá, primordialmente, por meio do diálogo informal e formal estruturado. É por meio do compartilhamento dos conhecimentos que a organização consegue ter mais facilidade para resolver os problemas e tomar suas decisões.

No Quadro 10, apresentam-se os requisitos para a identificação do compartilhamento do conhecimento.

Quadro 10 – Requisitos de compartilhamento do conhecimento

|  |
|--|
| 1. Identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca universitária.                             |
| 2. Definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização.                          |
| 3. Criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimento.                                |
| 4. Determinar formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.                           |
| 5. Construir e manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento. |

Fonte: Castro (2005).

e) Uso do Conhecimento: todo o conhecimento definido como essencial pela organização, criado, adquirido e compartilhado, deve tornar-se utilizável, pois só terá valor se for aplicado.

Os requisitos para a identificação de como acontece o processo de uso do conhecimento em bibliotecas estão elencados no Quadro 11.

Quadro 11 – Requisitos de uso do conhecimento

|   |
|---|
| 1. Estabelecer políticas e incentivos para o uso do conhecimento organizacional armazenado. |
| 2. Criar infraestruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento.       |
| 3. Estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional.                         |
| 4. Ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.      |

Fonte: Castro (2005)

Para que os processos ora elencados possam ocorrer, é necessário um suporte por parte da instituição; são os chamados suportes organizacionais (CASTRO, 2005), que se apresentam a seguir.

♦ **Suportes Organizacionais:** representam a base sobre a qual os outros processos anteriormente mencionados possam apoiar-se. Os quatro suportes definidos pela autora são: a)

cultura organizacional; b) gestão de pessoas; c) estrutura organizacional; e d) tecnologia da informação;

Assim sendo, a Gestão Estratégica da Biblioteca, os Processos de Gestão do Conhecimento e os Suportes Organizacionais representam os elementos que compõem o modelo proposto por Castro (2005). Acrescenta-se que esses elementos propiciam a visão do todo e a relação entre as partes, e não apenas os processos de gestão do conhecimento, sendo um instrumento importante para realizar um diagnóstico abrangente da Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias.

A seguir, apresenta-se o segundo momento da pesquisa bibliográfica sobre Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias, o qual foi constituído com base em artigos publicados no Portal de Periódicos da CAPES.

#### **2.4.2 Levantamento dos artigos sobre Gestão do Conhecimento, em bibliotecas universitárias, no Portal de Periódicos da CAPES.**

O estado da arte sobre a Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias foi complementado a partir do levantamento de artigos nacionais publicados no Portal de Periódicos da CAPES. A pesquisa foi iniciada utilizando-se os mesmos descritores da busca anterior na BDTD, ou seja, “Gestão do Conhecimento” ou “Gestão da Informação” e “Biblioteca Universitária”; assim sendo, no Portal de Periódicos da CAPES foram encontrados inicialmente 1.772 estudos.

Visando delimitar a pesquisa ao universo brasileiro, e com base em artigos, foi realizado o refinamento, utilizando-se o tipo “artigos” e o idioma “português”, sendo que o período considerado foi o dos últimos dez anos. A pesquisa também foi refinada com base nos “periódicos revisados por pares”. A busca foi realizada em 17 de março de 2018 e foram encontrados 359 artigos. Após esse procedimento, foi realizada a “leitura flutuante” do resultado da pesquisa, definindo-se como critérios de inclusão a presença dos descritores de busca no título, no resumo e/ou nas palavras-chave. De acordo com o critério de inclusão estabelecido, foram pré-selecionados 11 artigos, dos quais, após leitura, 9 foram selecionados e organizados em ordem cronológica, conforme sistematização no Quadro 12.



Quadro 12 – Artigos sobre Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

| <b>Título</b>  | <b>Autores</b>   | <b>Revista</b>   | <b>Ano</b> |
|--|--|--|------------|
| Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais   | Paula Carina de Araújo;<br>Suzana Zulpo Pereira e<br>Maria Emilia Pecktor de Oliveira                            | Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina                   | 2010       |
| Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em Bibliotecas Universitárias                      | Camila Quaresma Martins  | Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação | 2012       |
| Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC   | Roberta Moraes de Bem e Narcisa de Fátima Amboni   | Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina                   | 2013       |
| Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática                                 | Roberta Moraes de Bem e<br>Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho   | Brazilian Journal of Information Science                         | 2013       |
| Cooperação, compartilhamento e colaboração: caso da rede de bibliotecas e centros de informação em arte no estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ) | Caroline Brito de Oliveira e Regina de Barros Cianconi   | Brazilian Journal of Information Science                         | 2013       |
| Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições federais de ensino de Santa Catarina        | Marouva Fallgatter Faqueti; Sigrid Karin Weiss Dutra;<br>Márcia Aparecida Prim e<br>Gregório Jean Varvakis Rados | Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina                   | 2015       |
| Gestão do conhecimento aplicada a bibliotecas digitais: estudo de caso no Ministério da Saúde e na Infraero                                      | Roberto Campos da Rocha Miranda;<br>Sandra C. Teixeira e<br>Adriana R. Filizola                                  | Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends        | 2016       |
| Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais                         | Jorge Santa Anna   | Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação | 2016       |
| Interação entre os agentes da biblioteca universitária da UFSC: aplicação do framework GC@BU   | Roberta Moraes de Bem; Joana Carla Felício e Tatiana Rossi   | Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends        | 2016       |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista a característica dos artigos, dimensão e conteúdo reduzidos, optou-se por não analisar o referencial teórico e a metodologia, por considerar que esses aspectos já foram explorados de forma suficiente nas dissertações e teses, de modo que foi possível identificar os autores com maior relevância na área-objeto da pesquisa, bem como os caminhos metodológicos seguidos.

Assim sendo, com base na leitura integral dos artigos, procuraram-se identificar as aplicações e práticas de Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias através dos seguintes tópicos: objetivos da pesquisa e resultados da pesquisa.

Para melhor visualização, apresenta-se de forma sintética o título do artigo, objetivo da pesquisa e os resultados, conforme consta no Quadro 13.

Quadro 13 – Síntese dos artigos sobre gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias  
(continua)

| Artigo   | Objetivo da pesquisa   | Resultados e/ou conclusões  |
|--|--|---|
| Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais | Promover um ambiente propício ao compartilhamento de informação e conhecimento entre os servidores do Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).                                    | O compartilhamento de informação e conhecimento tem como ponto central as pessoas. Sem elas é impossível essa prática. Portanto, a primeira ação nesse sentido deve focar a familiarização da equipe com os conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento. O grande desafio das organizações está na mudança de sua cultura, para criar um clima propício para a transformação e aprendizado. Portanto, antes de se iniciar um projeto que envolva novas metodologias de trabalho, é muito importante que se crie um ambiente favorável, para posteriormente alcançar a aceitação de toda a equipe. |
| Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em Bibliotecas Universitárias                    | Identificar e conhecer as inovações nos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas universitárias para atrair seus clientes e satisfazer suas necessidades, na perspectiva da Gestão do Conhecimento (GC). | As instituições estão se preocupando em ouvir as sugestões de seus usuários, por meio das ferramentas da Gestão do Conhecimento, como as redes sociais virtuais e também dos colaboradores, aproveitando o conhecimento adquirido ao longo de suas experiências, o chamado conhecimento tácito. Grande parte das bibliotecas pesquisadas estão atentas às mudanças e novidades no mercado de inovações, sejam elas tecnológicas ou de serviços. Existem, ainda, instituições que não estão preparadas para ouvir colaboradores e usuários e não apostam na criação de serviços de inovação.           |

Quadro 13 – Síntese dos artigos sobre gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias

(continuação)

| Artigo   | Objetivo da pesquisa  | Resultados e/ou conclusões  |
|--|---|---|
| Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC   | Relatar as experiências com as práticas de gestão do conhecimento realizadas na Biblioteca Universitária da UFSC  | As práticas realizadas demonstraram a importância do compartilhamento de conhecimento e reforça o fato de que o conhecimento cresce e se transforma na medida em que é compartilhado. Em organizações, a exemplo das bibliotecas, em que os servidores normalmente trabalham fisicamente separados, a prática regular de encontros para compartilhamento de conhecimento e troca de experiências é fundamental, na medida em que proporcionam a construção de um conhecimento coletivo, que culmina com a aprendizagem organizacional.  |
| Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática                                 | Identificar aplicações e tendências de gestão do conhecimento nas áreas de Ciência da Informação e/ou Biblioteconomia, a partir de uma revisão sistemática da literatura  | Implementar a Gestão do Conhecimento em bibliotecas leva à melhor capacidade dessas organizações de aprender, identificar e usar os conhecimentos internos e externos em seus processos e atividades. Também ajuda a reduzir custos e aumentar a eficiência. O estudo demonstrou que as práticas mais presentes referem-se à atividade de compartilhamento de conhecimento por meio do uso de ferramentas de <i>Web 2.0</i>   |
| Cooperação, compartilhamento e colaboração: caso da rede de bibliotecas e centros de informação em arte no estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ) | Objetivou identificar e analisar as ações da REDARTE/RJ para promover a geração de novos conhecimentos e a implementação de novas ideias, minimizando as dificuldades encontradas pelos profissionais de informação que trabalham nas instituições integrantes da Rede, de modo a otimizar o atendimento ao usuário e o enriquecimento da área de informação em arte. | A partir da pesquisa alguns pontos fortes foram elencados: ambiente de confiança; iniciativa de compartilhamento; livre comunicação; não resistência a novas ideias e projetos; otimização do desenvolvimento de coleções; auxílio na resolução de questões profissionais; incentivo à participação em eventos externos e abertura para participação nas reuniões de membros externos. E como questões que podem ser trabalhadas pela Rede, ressaltam-se: promoção de espaços para o compartilhamento de falhas e insucessos; estabelecimento de padrões de comunicação entre as unidades integrantes; oficialização de práticas e explicitação de políticas de cooperação, tratamento das informações permitindo sua posterior recuperação e uso; envolvimento mais uniforme das unidades integrantes; minimização de barreiras em relação ao uso das TIC e ferramentas da <i>Web social</i> . |

Quadro 13 – Síntese dos artigos sobre gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias

(continuação)

| Artigo  | Objetivo da pesquisa  | Resultados e/ou conclusões   |
|---|---|--|
| Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições federais de ensino de Santa Catarina | Reconhecer quais práticas de compartilhamento e transferência de conhecimentos ocorre nos Sistemas de Bibliotecas (SIBI) de Instituições Públicas Federais de Ensino. | O resultado da pesquisa apontou que, dentre as práticas mais recorrentes, estão os espaços colaborativos virtuais, bases de conhecimento <i>wiki</i> , outras ferramentas de colaboração da <i>web2.0</i> e Comunidade de Prática. Outro ponto em destaque refere-se ao papel da educação para o fomento da transferência e compartilhamento de conhecimentos. De um modo geral, as práticas empregadas nas instituições estudadas demonstraram que o compartilhamento do conhecimento existe; no entanto, constatou-se que essas práticas não estão configuradas dentro de um programa de Gestão do Conhecimento.   |
| Gestão do conhecimento aplicada a bibliotecas digitais: estudo de caso no Ministério da Saúde e na Infraero                               | Mostrar a importância da gestão do conhecimento como método de abordagem às bibliotecas digitais – BD.  | O estudo permitiu constatar que, quando as bibliotecas digitais estabelecem parâmetros para suas atividades, como segurança e proteção de bancos de dados; treinamento; capacitação de colaboradores e definição de metas para os setores de biblioteca, é possível aprimorar a relação entre os colaboradores por meio da socialização de conhecimentos, possibilitando a melhoria do serviço, além do aumento do domínio pessoal de cada um (conhecimento tácito).   |
| Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais                  | Apresentar a Gestão do Conhecimento desenvolvida em unidades de informação e o papel que o bibliotecário exerce nesse contexto.                                       | O estudo destacou que as unidades de informação, principalmente as bibliotecas, não podem apenas oferecer acesso ou posse de informações; é preciso fornecer informações úteis, capazes de transformar-se em conhecimento na sociedade. Isso requer do profissional da informação novas responsabilidades, que vão além das tradicionais funções técnicas de tratamento, guarda e recuperação de informações. A Gestão do Conhecimento em unidades de informação somente se concretizará quando o profissional responsável pela unidade assumir a postura de gestor, deixando de utilizar apenas técnicas simplistas e tradicionais de gestão, mas ampliando as metodologias e construindo uma gestão sistêmica. |

Quadro 13 – Síntese dos artigos sobre gestão do conhecimento em Bibliotecas Universitárias

(conclusão)

| Artigo  | Objetivo da pesquisa  | Resultados e/ou conclusões  |
|---|---|---|
| <p>Interação entre os agentes da biblioteca universitária da UFSC: aplicação do framework GC@BU</p> | <p>Identificar, avaliar e registrar os elementos de interação, através do mapeamento das principais formas de interação entre os agentes, o que influencia tais interações e as intervenções que poderiam mudar os padrões de interação para a melhoria do sistema.</p> | <p>O estudo propiciou constatar que a Biblioteca Universitária da UFSC não possuía formalmente mapeadas as interações entre os agentes, a saber: Agente usuário x Agente colaborador; Agente colaborador x Agente colaborador; Agente fornecedor x Agente bibliotecário; Agente parceiro professor x Agente colaborador bibliotecário, entre outros. A partir da pesquisa foi criado um mapa mental que possibilitou visualizar ações e propor melhorias, tais como: fluxo de informação, normalização de procedimentos, compartilhamento de conhecimento, mudanças estruturais e reaproveitamento de recursos.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise desses estudos, percebe-se que os resultados e as conclusões indicam que a aplicação da Gestão do Conhecimento nas bibliotecas propicia a elevação da capacidade dessas organizações de identificação, compartilhamento e utilização do conhecimento, colaborando na redução dos custos e melhora da qualidade dos serviços oferecidos.

Por outro lado, também foi possível perceber que, na maioria das instituições pesquisadas, existe a utilização de práticas de gestão do conhecimento; no entanto, é realizada de maneira informal e não sistematizada, o que acaba por diminuir a efetividade dessas práticas. Ainda ficou demonstrado nos estudos que a concretização da Gestão do Conhecimento em unidades de informação dependerá muito das iniciativas e da postura do profissional responsável pela unidade, bem como da cultura organizacional.

Diante do exposto, considera-se que o estado da arte construído a partir das teses, dissertações e artigos possibilitou atingir os principais objetivos propostos, ou seja, identificar os autores mais referenciados pelos pesquisadores, bem como os caminhos metodológicos utilizados nas pesquisas. Dessa forma, com base no aporte teórico e metodológico, traçou-se o caminho investigativo para essa jornada, o qual será descrito no próximo capítulo.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada em uma pesquisa é o caminho a seguir na jornada investigativa adotada pelo pesquisador. Dentre as definições de pesquisa, Gil (2002) entende que pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Ainda de acordo com esse autor, a pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de técnicas, procedimentos e métodos científicos. Nesse sentido, este capítulo tem o propósito de apresentar: (a) a classificação da pesquisa, (b) a delimitação do campo e sujeitos da pesquisa e (c) o *design* investigativo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas, com base em seus objetivos, podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2002). O autor acrescenta que a pesquisa com finalidade descritiva tem por propósito levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. Desse modo, como a intenção foi compreender e descrever como ocorre a gestão do conhecimento na Biblioteca Central da UFSM, por meio das opiniões e atitudes dos servidores atuantes nesse ambiente, a pesquisa foi classificada como um estudo de caso descritivo de abordagem qualiquantitativa.

Também se tratou de uma pesquisa de natureza aplicada, na medida em que foi realizada como o propósito de encontrar subsídios para a elaboração de um plano que consolide formalmente o processo sistemático de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, denominado Gestão do Conhecimento.

Na sequência, apresenta-se a demarcação das fronteiras da pesquisa, demonstrando o que fica incluso no estudo e o que fica excluído.

#### 3.2 DELIMITAÇÃO DO CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA

O campo da pesquisa foi delimitado no âmbito da Biblioteca Central da UFSM, a qual tem sua estrutura organizacional constituída por sete setores/divisões, que resumidamente desempenham as seguintes atribuições:

- ◆ Direção: é responsável pela gestão geral da biblioteca;

♦ Secretaria de Apoio Administrativo: é responsável pela organização e elaboração de documentos administrativos;

♦ Divisão de Aquisição: é responsável pela seleção do material bibliográfico a ser incorporado no acervo da Biblioteca Central e pelo desenvolvimento da coleção da universidade;

♦ Divisão de Processos Técnicos: executa os serviços de processamento técnico (catalogação, classificação, indexação, preparo e reparo) do material adquirido pela Biblioteca;

♦ Divisão de Referência: é responsável pela orientação aos usuários em pesquisas na base de dados do acervo, no Portal de Periódicos CAPES, na elaboração de trabalhos acadêmicos, organização do acervo e guarda do material. Dentro desta divisão, estão o Núcleo de Empréstimo, que é responsável pelo empréstimo domiciliar e devolução de material bibliográfico, e o Núcleo de Periódicos, que é responsável por todo o processamento de periódicos adquiridos pela biblioteca, bem como a sua organização no acervo. Para fins de visualização da estrutura da Biblioteca Central, no Anexo, encontra-se o organograma.

A escolha da Biblioteca Central para a realização desta pesquisa ocorreu em função de ser o ambiente de trabalho do pesquisador, e também por outros fatores como: (1) ser uma biblioteca de grande porte, que conta com um quantitativo significativo de servidores em sua equipe; (2) oferecer diversos serviços aos usuários e (3) ter demonstrado interesse em participar da pesquisa.

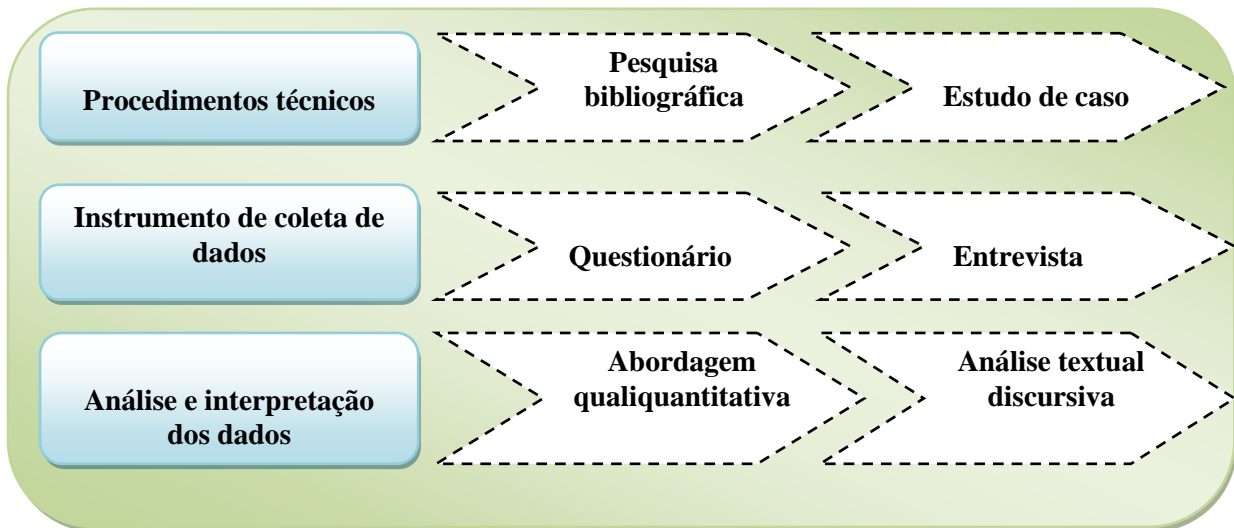
Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa foram os servidores técnico-administrativos lotados na Biblioteca Central. A amostra foi escolhida, segundo Gil (2002), por acessibilidade, e constitui o mais flexível de todos os tipos de amostragem, pois é destituída de qualquer rigor estatístico. Nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso; assim, nesse estudo, não responderam a pesquisa os servidores que estavam em afastamentos legais, bem como aqueles que não manifestaram interesse em respondê-la. Desse modo, obteve-se a participação de 36 servidores, o que representa o percentual aproximado de 90% do total de servidores lotados na biblioteca.

### 3.3 O *DESIGN* INVESTIGATIVO

Segundo Gressler (2004), o termo *design*, quando se refere à pesquisa, pode ser compreendido como desenho, planejamento ou delineamento. O pesquisador utiliza o plano

e as estratégias para responder as questões propostas pelo estudo, abrangendo os procedimentos técnicos, instrumentos de coleta, análise e interpretação dos dados, assim como a lógica que liga entre si os aspectos da pesquisa. A Figura 5 apresenta o *design* investigativo da pesquisa.

Figura 5 – *Design* investigativo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos procedimentos técnicos, as estratégias adotadas foram tanto a pesquisa bibliográfica quanto o estudo de caso. O questionário e a entrevista compreenderam os instrumentos escolhidos para a produção dos dados. Quanto à abordagem e ao modo de análise, tratou-se de uma pesquisa quali-quantitativa, porque as informações resultaram tanto do questionário, quanto das entrevistas semiestruturadas e do estudo bibliográfico.

### 3.3.1 Procedimentos técnicos

Toda pesquisa a ser empreendida necessita de um embasamento teórico para que o pesquisador possa apropriar-se da literatura disponível na área. Em relação ao referencial teórico, Flick (2009) sugere a utilização de diversos tipos de literatura em estudos qualitativos, tais como: literatura teórica sobre o tema; literatura empírica sobre pesquisas anteriores na área do estudo ou áreas similares; literatura metodológica e literatura teórica empírica para contextualização, comparação e generalização das descobertas.



A fim de contemplar algumas sugestões do mencionado autor, o aporte teórico sobre o tema foi construído com base em uma revisão bibliográfica de literatura teórica compreendida por livros sobre Gestão do Conhecimento. No que se refere à literatura empírica sobre pesquisas anteriores na área de estudo, utilizaram-se dissertações, teses e artigos de periódicos, pois o contato com outros estudos torna-se produtivo para orientar o pesquisador sobre o que fazer em sua pesquisa, como planejá-la ou o que perguntar em uma entrevista (FLICK, 2009).

A literatura metodológica foi utilizada para a definição do método mais apropriado ao contexto da pesquisa e ao objetivo geral do estudo, que é analisar como ocorre a Gestão do Conhecimento. Nesse aspecto, o estudo de caso foi o escolhido.

O estudo de caso é um procedimento metodológico que busca explicar “como” ou “por que razão” uma circunstância ocorre, sendo um método relevante quando se necessita de uma descrição mais ampla e profunda de um evento (YIN, 2015). Corroborando com esse entendimento, Gil (2002) declara que o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou alguns objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Os propósitos do estudo de caso não são possibilitar o conhecimento preciso das características de uma população, mas proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002).

Nesse sentido, para compreender o fenômeno a ser estudado, foram definidas algumas técnicas e instrumentos. Nos estudos de caso, os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação e análise de artefatos físicos (GIL, 2002).

Para esta pesquisa, os instrumentos utilizados para a busca de dados e informações foram o questionário e a entrevista semiestruturada.

### **3.3.2 Instrumentos de busca de dados e informações**

A busca de dados e informações foi realizada mediante estudos bibliográficos e, conforme mencionado, por meio de questionário e entrevista semiestruturada. O questionário é um instrumento composto por um conjunto de questões relacionadas aos objetivos da pesquisa (GIL, 2002). Para esta pesquisa, optou-se pelo questionário com questões fechadas.

Em função do questionário ser um instrumento autoaplicável, para garantir que as

questões estivessem claras e sem ambiguidades, antes de ser disponibilizado aos participantes, realizou-se um pré-teste com três servidores. Após a realização de pequenos ajustes sugeridos pelos informantes, ocorreu a aplicação dos questionários aos colaboradores da Biblioteca Central.

A coleta de dados e informações foi complementada com a utilização da entrevista semiestruturada. A escolha dessa técnica ocorreu em função da necessidade de um instrumento direcionado, mas também flexível, que possibilitasse esclarecimentos e aprofundamento de questões relevantes que não foram alcançadas por meio do questionário.

Assim sendo, os instrumentos foram construídos com base na fundamentação teórica acerca da área de Gestão do Conhecimento de âmbito geral e Gestão do Conhecimento aplicada ao contexto das Bibliotecas Universitárias, bem como de acordo com os objetivos da pesquisa. Para facilitar o entendimento do estudo, o Quadro 14 apresenta como foi realizada a busca de dados e os sujeitos envolvidos, a fim de alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, o objetivo geral da pesquisa.

Quadro 14 – Técnica de coleta de dados, sujeitos da pesquisa e objetivos

| <b>Objetivo geral</b>  | <b>Sujeitos da pesquisa</b>  | <b>Técnica de coleta de dados</b>                     |
|--|--|---|
| Compreender como ocorre a Gestão do Conhecimento no âmbito da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria.   | Os servidores que atuam na Biblioteca Central                                    | Bibliografias da área<br>Entrevistas<br>Questionários |
| <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Sujeitos da pesquisa</b>  | <b>Técnica de coleta de dados</b>                     |
| Identificar ações relacionadas à Gestão Estratégica na Biblioteca Central.   | Diretor da Biblioteca  | Bibliografias da área<br>Entrevistas                  |
| Identificar processos de Gestão do Conhecimento (Identificação do conhecimento, Apropriação do conhecimento, Desenvolvimento do conhecimento, Compartilhamento do conhecimento e Uso do conhecimento) na Biblioteca Central. | Diretor, Chefias de Divisões e demais servidores que atuam na Biblioteca Central | Bibliografias da área<br>Entrevistas<br>Questionários |
| Analisar os suportes organizacionais à Gestão do Conhecimento presentes na Biblioteca Central, apontando como produto da pesquisa uma intervenção para a implementação da Gestão do Conhecimento.                            | Diretor, Chefias de Divisões e demais servidores que atuam na Biblioteca Central | Bibliografias da área<br>Entrevistas<br>Questionários |

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.3 Análise e interpretação dos dados e informações

As informações e os dados foram analisados de acordo com suas características, por meio de análise estatística (questionário), análise bibliográfica (estudo sistematizado da bibliografia que sustenta o aporte teórico) e Análise Textual Discursiva – ATD, a qual apoiou a descrição e interpretação do *corpus*<sup>5</sup> da pesquisa.

Os questionários foram analisados de forma qualitativa e quantitativa, tabulando-se as perguntas na planilha do Microsoft Office Excel 2007. Utilizou-se a estatística simples de porcentagem, que originou os gráficos das respostas obtidas para cada questão de pesquisa. Yin (2015) destaca que o estudo de caso não deve ser considerado exclusivamente qualitativo, ele pode envolver também características quantitativas.

O estudo bibliográfico seguiu os métodos da pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, etc. Foi realizada uma revisão sistemática dos achados de pesquisa no estado da arte, publicizado nos repositórios escolhidos (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD e Portal de Periódicos da CAPES).

Em relação ao *corpus*, essa pesquisa fez uso da Análise Textual Discursiva (ATD), que na concepção de Moraes (2003, p. 192):

Pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do *corpus*, a *unitarização*; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada.

Para esta pesquisa, foi constituído o *corpus* de análise com base no conjunto informacional obtido por meio dos questionários respondidos por 32 servidores e de 4 transcrições de entrevistas realizadas com as chefias de divisões e com o diretor da Biblioteca Central.

A partir dessa delimitação do *corpus*, a análise textual ocorreu de acordo com as etapas e princípios da ATD:

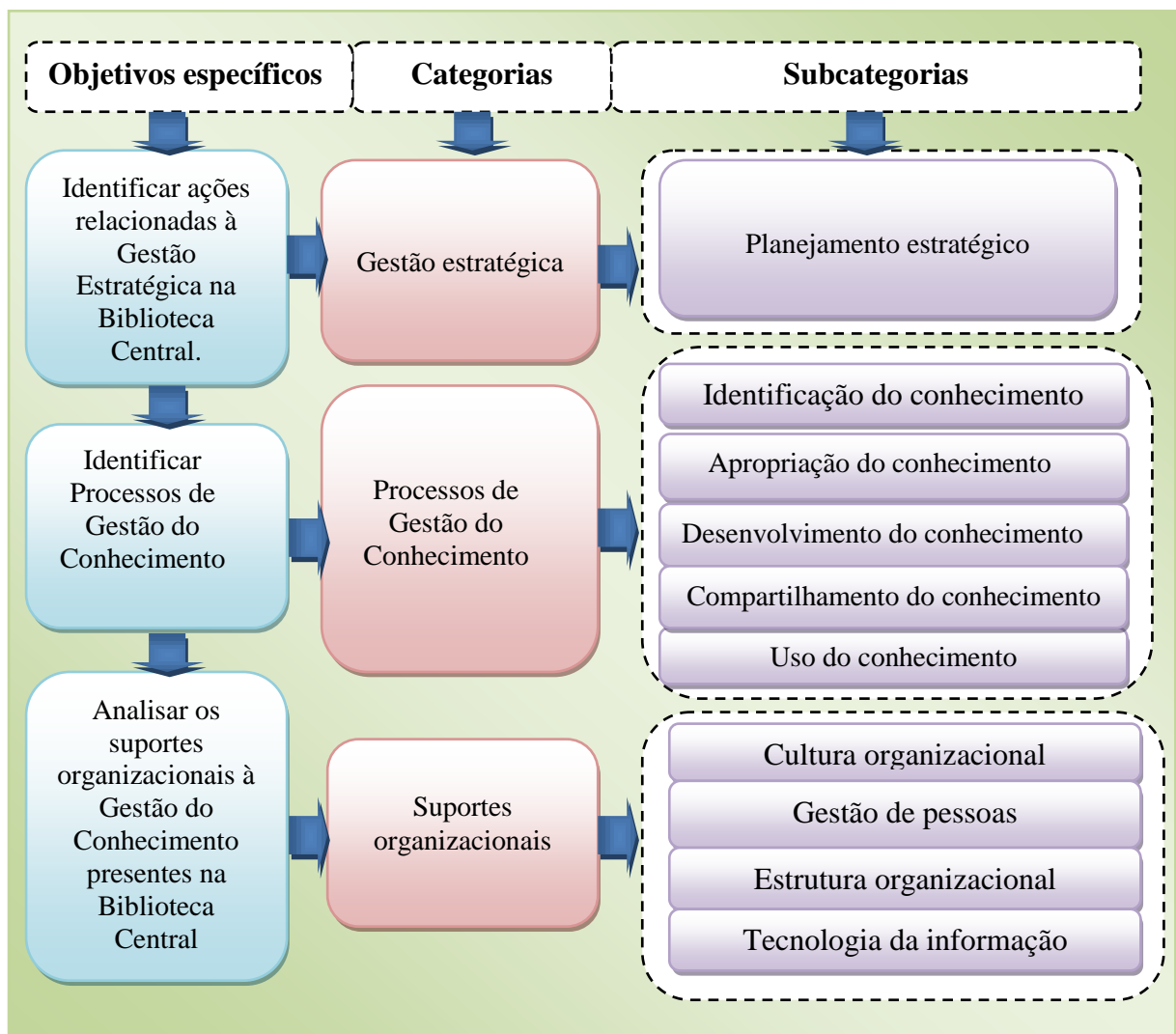
---

<sup>5</sup> No entendimento de Moraes (2003), o *corpus* da análise textual é constituído por produções textuais que podem ser tanto produzidos especialmente para a pesquisa, quanto podem ser documentos já existentes.

**Etapa (1) - Desconstrução e unitarização** - compreendeu a desmontagem dos textos, ou seja, a fragmentação do material obtido nas entrevistas e no questionário, a fim de atingir unidades constituintes, as quais resultaram nas unidades de análise ou categorias.

**Etapa (2) – Estabelecimento de relações ou categorização** – consistiu na categorização das unidades anteriormente construídas a partir do conjunto de elementos com significados próximos. Desse modo, em um primeiro momento, com base nos objetivos específicos e nos fundamentos teóricos, definiram-se *a priori* as categorias e subcategorias, conforme esquema categorial inicial ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Esquema categorial inicial



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com Moraes (2003), as categorias, na análise textual, podem ser produzidas por diferentes métodos, sendo que no método dedutivo as categorias são deduzidas das teorias que fundamentam a pesquisa, enquanto que no método indutivo as categorias resultam da análise dos dados produzidos especificamente para o estudo. Para esta pesquisa, optou-se pela combinação dos dois métodos.

**Etapa (3) – Captação do novo emergente** – a imersão nos materiais de análise possibilitou a compreensão do todo, sendo que a explicitação dessa compreensão é apresentada por meio do metatexto<sup>6</sup>.

**Etapa (4) - Processo de auto-organização ou auto-organizativo** – o ciclo de análise descrito, ainda que composto por elementos racionalizados e de certa forma planejados, representa um sistema de ideias aberto, a partir do qual emergem novas compreensões.

Dessa forma, construiu-se uma síntese integradora a partir de uma das compreensões possíveis, com base nas interlocuções entre o pesquisador, as entrevistas, o questionário e o quadro teórico.

Neste capítulo, descreveu-se o processo metodológico da pesquisa. No capítulo seguinte, apresentam-se a análise e discussão dos resultados.

---

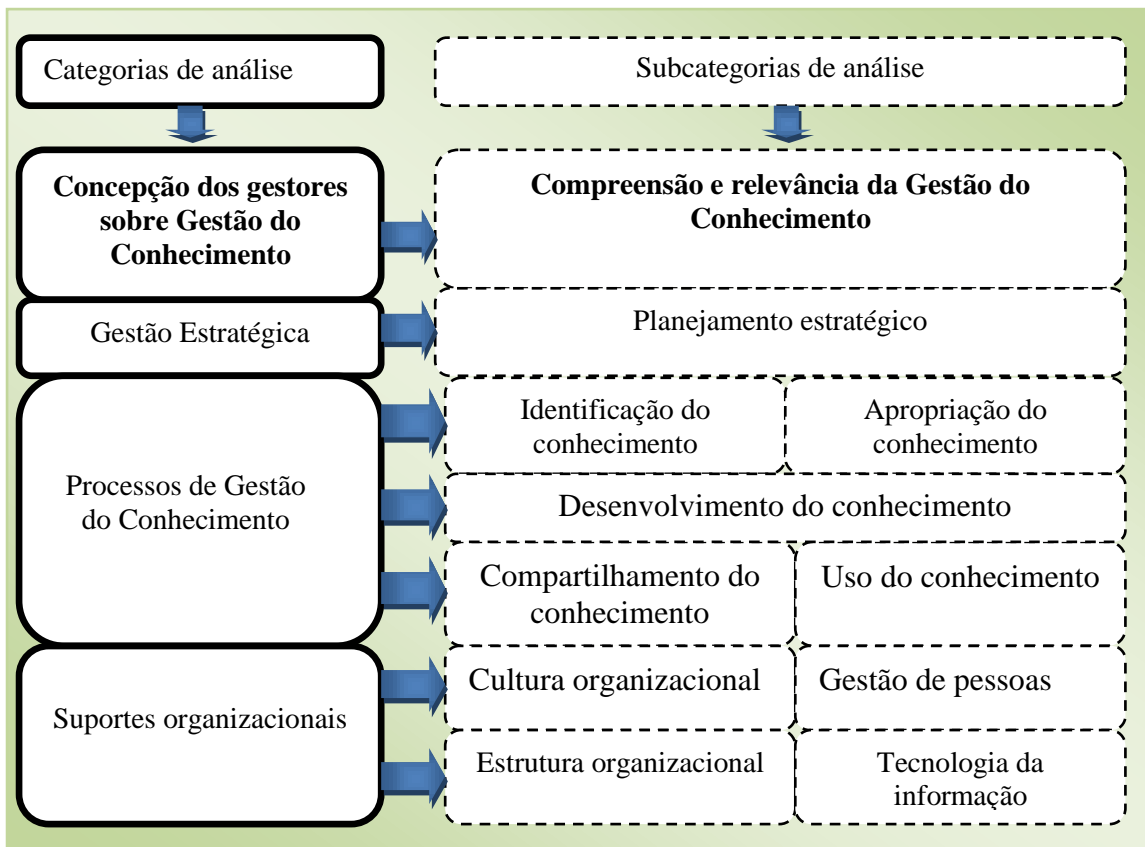
<sup>6</sup> O metatexto constitui um conjunto de argumentos descritivo-interpretativos capaz de expressar a compreensão atingida pelo pesquisador em relação ao fenômeno pesquisado, sempre partindo do *corpus* de análise (MORAES, 2003).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem a finalidade de apresentar o metatexto produzido a partir da imersão no *corpus* da pesquisa, o qual foi constituído pelos dados e informações coletados juntos aos servidores da Biblioteca Central da UFSM, por meio dos questionários e das entrevistas. Dessa forma, o texto que segue apresenta os resultados da pesquisa a partir das interlocuções e articulações entre o pesquisador, as transcrições das entrevistas, os questionários e os referenciais teóricos.

Inicialmente, foram estabelecidas três dimensões categoriais com suas subcategorias, que foram definidas *a priori*, conforme demonstrado no capítulo anterior. Os processos de fragmentação e unitarização dos conteúdos das transcrições possibilitaram a reanálise das categorias e, então, decidiu-se incluir mais uma categoria por meio do método indutivo. As categorias e subcategorias finais que foram (re) construídas estão ilustradas na Figura 7, sendo que a nova categoria e a respectiva subcategoria estão em negrito.





Figura 7 – Esquema categorial final



Fonte: Elaborado pelo autor.

Antes de analisar e discutir os resultados, a partir das categorias e subcategorias elencadas, considera-se importante apresentar o perfil dos sujeitos da pesquisa para compreender o contexto investigado. O Quadro 15 compilou os gráficos que demonstram o resultado sobre o perfil dos servidores pesquisados na Biblioteca Central.

Quadro 15 – Compilação dos gráficos com o perfil dos servidores pesquisados na Biblioteca Central

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Gráfico 1 - Idade</b></p>  <p><b>Idade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entre 18 e 29 anos</li> <li>■ Entre 30 e 39 anos</li> <li>■ Entre 40 e 49 anos</li> <li>■ 50 anos ou mais</li> </ul> <p>Fonte: Elaborado pelo autor.</p>   | <p><b>Gráfico 2 – Formação acadêmica</b></p>  <p><b>Formação acadêmica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ensino fundamental</li> <li>■ Ensino Médio</li> <li>■ Graduação</li> <li>■ Especialização</li> <li>■ Mestrado</li> <li>■ Doutorado</li> </ul> <p>Fonte: Elaborado pelo autor.</p>      |
| <p><b>Gráfico 3 – Tempo de trabalho na UFSM</b></p>  <p><b>Tempo de trabalho na UFSM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menos de 1 ano</li> <li>■ Entre 1 ano e 4 anos</li> <li>■ Entre 4 anos e 10 anos</li> <li>■ Acima de 10 anos</li> </ul> <p>Fonte: Elaborado pelo autor.</p> | <p><b>Gráfico 4 - Tempo de trabalho na BC</b></p>  <p><b>Tempo de trabalho na Biblioteca Central</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Menos de 1 ano</li> <li>■ Entre 1 ano e 4 anos</li> <li>■ Entre 4 anos e 10 anos</li> <li>■ Acima de 10 anos</li> </ul> <p>Fonte: Elaborado pelo autor.</p> |

Fonte: Elaborado pela autor.

A partir dessa compilação de gráficos, observou-se que, quanto à idade, 14% dos pesquisados possuem entre 18 e 29 anos; 28% possuem entre 30 e 39 anos; 19% têm entre 40 e 49 anos e 39% dos servidores pesquisados têm 50 anos ou mais.

Em relação à formação acadêmica, constatou-se que a maioria, ou seja, 73% possuem pós-graduação, com predominância da pós-graduação *lato sensu*. Entre os pesquisados, 42% são especialistas, 25% são mestres e 2 servidores (6%) são doutores.

Sobre o tempo de trabalho na instituição, 3% estão há menos de um ano; 19% estão em atividade entre 1 e 4 anos; 22% estão entre 4 e 10 anos e 56% trabalham na UFSM há mais de 10 anos.

Em vista de possibilidade de movimentação funcional (remoção de servidor para outro setor dentro da instituição), buscou-se verificar o tempo de trabalho somente dentro da Biblioteca Central. Dessa forma, constatou-se que 11% estão há menos de um ano; 20% estão entre 1 e 4 anos; 33% estão entre 4 e 10 anos e 36% trabalham na Biblioteca Central há mais de 10 anos. A distribuição dos servidores pesquisados por setor de trabalho encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição dos servidores pesquisados por setor de trabalho

| <b>Setor de trabalho</b>           | <b>Quantitativo</b> |
|------------------------------------|---------------------|
| Direção                            | 1                   |
| Secretaria de apoio administrativo | 4                   |
| Divisão de aquisição               | 6                   |
| Divisão de processos técnicos      | 7                   |
| Divisão de referência              | 8                   |
| Núcleo de empréstimo               | 4                   |
| Núcleo de periódicos               | 6                   |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>36</b>           |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do exposto, pode-se dizer que se trata de uma equipe de colaboradores experientes e, portanto, infere-se que possuem muito conhecimento tácito acumulado ao longo da vida pessoal e profissional. Também se observou que os servidores pesquisados possuem um nível de escolaridade que vai ao encontro da literatura da área, que indica que os



trabalhadores do conhecimento são indivíduos qualificados com alto nível de escolaridade (SVEIBY, 1998). Portanto, o perfil dos servidores da Biblioteca Central pode ser considerado um aspecto favorável à implementação da Gestão do Conhecimento.

Com o perfil dos sujeitos da pesquisa traçado, iniciou-se a análise dos resultados, retomando-se as informações referentes às categorias e subcategorias, quadro teórico e objetivos do estudo, a fim de melhor compreensão das ideias a partir dos excertos provenientes do *corpus*.

#### 4.1 CONCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO: COMPREENSÃO E RELEVÂNCIA

Angeloni (2008) compreende a Gestão do Conhecimento sob uma perspectiva holística, composta por três dimensões que são interagentes e interdependentes. As três dimensões compreendem a **infraestrutura organizacional**, a **tecnologia** e as **pessoas**. A dimensão pessoas é constituída por variáveis de aprendizagem, comportamento, atitudes, modelos mentais, ou seja, é a maneira como as pessoas entendem a realidade a partir de seus valores, pressupostos e de sua percepção. Para a autora, são as pessoas as verdadeiras criadoras do conhecimento e agentes de transformação e, dentre as três dimensões que compõem a Gestão do Conhecimento, as pessoas merecem atenção especial (ANGELONI, 2008).

Seguindo a linha de raciocínio da autora, buscou-se verificar a compreensão dos gestores sobre a Gestão do Conhecimento, mas, principalmente, a relevância que eles atribuem a esse método de gerir o conhecimento.

##### 4.1.1 Compreensão e relevância da Gestão do Conhecimento

Esta subcategoria buscou verificar como os gestores compreendem a Gestão do Conhecimento e qual a sua relevância para a Biblioteca Central. Para preservar suas identidades, os entrevistados foram identificados por Gestor da Divisão A, Gestor da Divisão B, Gestor da Divisão C e Gestor Diretor. Os excertos seguintes representam suas percepções acerca do tema.

*Gestão do conhecimento tem a ver com capturar toda informação que circula na organização ou no setor de forma que ela possa ajudar no futuro, seja gestor, seja colega, seja... enfim, independentemente do nível hierárquico da pessoa né, [...] eu acho que a gestão do conhecimento[...]tem a ver com essa captura, organização dessa informação[...], seja um manual, seja por práticas que as pessoas mantêm[...]esse conhecimento tácito da prática da vivência, capturar essas informações, organizar essas informações pra que elas se tornem úteis para uma consulta, ser reutilizada, melhorada, enfim, acho que seria isso. (Gestor da Divisão A)*

Quando perguntado se considera a Gestão do Conhecimento importante para a instituição, esse gestor respondeu que considera importantíssima. Já o Gestor da Divisão B compreende da seguinte forma:

*A Gestão do Conhecimento, sob o meu ponto de vista, seria [...] a organização de meios, seria a organização de caminhos pra que a gente pudesse então perpassar de pessoa a pessoa as funcionalidades, as competências pra desempenhar suas atividades, enfim... (Gestor da Divisão B).*

Sobre a sua relevância, esse gestor disse que considera bastante relevante a Gestão do Conhecimento e fez algumas considerações.

*Eu considero bastante relevante para a biblioteca, até porque, [...] na Biblioteca Central, existem profissionais que estão há mais de 20, há mais de 30 anos desempenhando as suas atividades e existem profissionais [...] que são recentes, como é o meu caso, né, então se não haver um caminho, um mecanismo aonde a gente consiga registrar a forma como se deu a biblioteca até agora, pra que eu que estou entrando possa também seguir ou comparar, analisar se isso é útil, se deve ser aprimorado ou não, se eu vou me agregar disso ou não e fazer a troca daquilo que eu trago de novo também [...], então, se tivesse esse canal de troca, eu acredito que seria bem mais produtivo no nosso dia a dia dentro da biblioteca. (Gestor da Divisão B)*

No mesmo sentido, o Gestor Diretor afirmou que considera extremamente relevante a Gestão do Conhecimento e definiu esse método da seguinte forma:

*[...] tem especificamente a ver com como tu faz administração de todos os dados que são produzidos, como o capital de gestão que se produz dentro de uma instituição, tudo aquilo que se aprende, tudo aquilo que se compartilha e tudo aquilo que se agrega valor, que tu amadurece dentro da instituição, as melhores práticas, como diz a expressão para melhorar o fazer e encontrar caminho mais rápido para atingir os objetivos da instituição (Gestor Diretor).*

Quando perguntado se a direção estaria aberta a sugestões de ações estruturadas<sup>7</sup> para aprimorar a Gestão do Conhecimento, o Gestor Diretor assegurou que as pessoas que se dispuserem a isso terão o apoio da direção.

O Gestor da Divisão C, embora não tenha uma compreensão clara e conceitual desse método, demonstrou, ao longo da entrevista, que no seu setor são utilizadas algumas práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, principalmente, com relação a métodos de compartilhamento e armazenamento do conhecimento, que serão analisados nas próximas categorias.

Com base nos depoimentos dos gestores, de modo geral, observou-se que eles possuem boa compreensão acerca da Gestão do Conhecimento, bem como consideram esse método relevante para auxiliar no desenvolvimento das atividades na biblioteca. No entanto, a Gestão do Conhecimento envolve outros elementos ou dimensões, como a gestão estratégica, os processos de gestão do conhecimento e os suportes organizacionais (CASTRO, 2005). Desse modo, com base nessas dimensões, foram estabelecidas as outras categorias e subcategorias de análise, a fim de permitir a compreensão global desse processo, as quais serão apresentadas a seguir.

## 4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Esta categoria teve o objetivo de identificar ações relacionadas à gestão estratégica na Biblioteca Central.

As bibliotecas universitárias, de modo geral, realizam atividades de rotina, que são: gestão de pessoas, desenvolvimento e formação de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento aos usuários. Todas essas atividades são importantes e necessitam ser realizadas; entretanto, a biblioteca poderá decidir enfatizar algumas atividades específicas em determinado momento. A definição das atividades que serão enfatizadas costuma aparecer no planejamento estratégico, ou seja, são os objetivos estratégicos traçados para determinado período. Para tal, é fundamental que a biblioteca universitária, além de seguir o planejamento estratégico da instituição da qual faz parte, discuta e trace sua missão, visão e seus objetivos estratégicos específicos, explicitando-os para todos os colaboradores da organização

---

<sup>7</sup>Ações estruturadas são as ações destinadas à elaboração do planejamento estratégico, à sensibilização e apropriação dos conceitos de Gestão do Conhecimento pelo grupo e à organização dos processos e suportes organizacionais necessários à implementação da Gestão do Conhecimento.

(CASTRO, 2005). Portanto, buscaram-se identificar ações estratégicas no âmbito da Biblioteca Central.

#### **4.2.1 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é o instrumento que as organizações utilizam para auxiliar no alcance de seus objetivos. Como a maioria das universidades realiza seus planejamentos estratégicos, a biblioteca universitária pode realizar o seu com base no planejamento da instituição à qual está vinculada (CASTRO, 2005). Desse modo, em relação ao planejamento estratégico, o Gestor Diretor informou que atualmente a biblioteca não dispõe dessa ferramenta, mas está em fase de elaboração, conforme se observa no seu depoimento.

*Não tem, a gente segue ou corresponde a demandas externas da comunidade, demandas internas da gestão atual a que somos subordinados; temos uma compreensão a partir desse ano, acredito eu, bem mais madura, que vem sendo construída, ela não tá pronta, das nossas finalidades específicas e das nossas necessidades de maior atingimento de metas pra dar um maior retorno pra comunidade, mas uma vez que os processos não estão estruturados, as pessoas e os fazeres se perdem nesse meio, porque falta essa condição estruturante pras coisas de maneira organizada serem atingidas. (Gestor Diretor)*

A fala do Gestor Diretor demonstra que existe a preocupação em dar um maior retorno para a comunidade; nesse sentido, fica evidenciada a necessidade da formalização do planejamento estratégico para que a biblioteca possa ter sua própria missão, visão e objetivos e, a partir disso, também possam ser estabelecidas políticas de apropriação e desenvolvimento de conhecimentos alinhados com tais objetivos. Portanto, o planejamento estratégico representa o instrumento fundamental para que a Gestão do Conhecimento possa ser efetiva, ou seja, que o conhecimento a ser apropriado, desenvolvido e compartilhado seja aquele necessário ao alcance dos objetivos da biblioteca.

#### **4.3 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A biblioteca pode melhorar a qualidade dos seus serviços e contribuir de maneira mais efetiva com a comunidade acadêmica, ainda que não disponha de um planejamento estratégico próprio, visto que existe o planejamento estratégico da universidade, que é o norteador das ações de todos os órgãos da instituição. Portanto, a partir da utilização de

mecanismos que permitam identificar, desenvolver e compartilhar os conhecimentos dos colaboradores de forma sistematizada e organizada, a biblioteca poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando tais fatos, esta categoria está dividida em cinco subcategorias: identificação do conhecimento, apropriação do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e uso do conhecimento, os quais são os chamados processos de Gestão do Conhecimento descritos por Castro (2005). Ressalta-se que, de maneira geral, as organizações realizam informalmente tais processos; entretanto, essa categoria buscou investigar em que medida eles estão presentes e/ou estruturados na Biblioteca Central.

#### **4.3.1 Identificação do conhecimento**

A identificação do conhecimento é o processo que possibilita a análise e descrição do ambiente de conhecimento da organização. Identificar o conhecimento interno e externo que interessa à organização é fundamental para a tomada de decisões. Saber onde estão e que tipo de conhecimentos os colaboradores dos diferentes setores possuem é um fator que contribui para o alcance dos objetivos institucionais.

Entretanto, convém destacar que não basta apenas identificar onde estão e quais são os conhecimentos dos colaboradores, é preciso torná-los visíveis para todos dentro da organização. Nesse sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 62) afirmam que “tanto o conhecimento interno quanto externo, não é automaticamente visível, por isso as organizações devem criar transparência.” Em outras palavras, os autores sugerem a criação de ferramentas como mapas de conhecimento, que são uma espécie de guia para identificar especialistas e pessoas com conhecimento em determinados assuntos dentro e fora da instituição.

Sobre a identificação das fontes internas de conhecimento, os gestores assim se manifestaram:

*Eu acho que ali na Divisão de Aquisição as fontes são conhecidas pela experiência, né, [...] uma colega que se aposentou recentemente, ela ainda é consultada, porque ela dominava muito os processos do setor, então ela se tornou uma fonte de informação, então tem as pessoas no setor que são essa fonte, tem alguns setores da universidade que, pelo hábito, pelo tipo de processo [...] já se tem essa noção de onde buscar a informação, mas não tem nenhum lugar escrito isso, é mais de experiência, de trocar ideias [...]. (Gestor da Divisão A)*

*É a partir de conversas que a gente tem, né, então a gente sabe quem tem entendimento mais de tal atividade, a gente vai conversando e vai identificando essas competências. Informalmente, a gente tem identificado [...]. (Gestor da Divisão B)*

*No dia a dia, a gente vai identificando quais são as pessoas que mais... que melhor desempenham aquela atividade e a gente vai fazendo essa troca, essa interação [...]. (Gestor da Divisão C)*

Em relação às fontes externas, de acordo com os gestores, essas são representadas pelas parcerias, participação em eventos ou contato com profissionais de bibliotecas de outras instituições, conforme se observam nos seus depoimentos.

*Tem uma lista de CBBU que é o Comitê Brasileiro de Bibliotecas Universitárias que tem uma lista de discussão por e-mail, então a gente vê ali muita troca de informação. (Gestor da Divisão A)*

*Temos outras bibliotecas [...] nas quais a gente se baseia, né, que são fontes confiáveis né, por exemplo, a Library of Congress, que é a biblioteca do congresso americano, então lá a gente se baseia pra fazer o cadastramento dos autores internacionais [...], temos também a biblioteca da USP, as bibliotecas da PUC, também são fontes bem confiáveis que a gente também busca fora. (Gestor da Divisão B)*

*E acho que são vários caminhos [...], os eventos da área, o SNBU, CNBB, esses encontros dos profissionais da área de biblioteconomia e ciência da informação que nos colocam a par das tendências da área, [...] a gente vai identificando as possibilidades e brechas onde a gente pode se inserir, dialogar, refletir, se atualizar, então tem esses mecanismos. (Gestor da Divisão C)*

Em relação à transparência do conhecimento, os gestores foram questionados sobre a existência de um mapa do conhecimento. As respostas revelam a seguinte situação:

*Não, formalizado assim, que seja de fácil acesso, uma coisa mais prática, não, [...] surge a dúvida, surge a discussão, se encontra uma fonte enfim... se vai atrás daquele conhecimento, mas não tem nada formalizado nesse sentido pra facilitar. (Gestor da Divisão A)*

*A gente usa o site da instituição, né, [...] dá uma olhadinha ali, ah, com quem que eu posso falar em tal setor [...]. Ou às vezes também em contato informal a gente pergunta pra colegas que já tem mais anos de instituição, que já sabem. (Gestor da Divisão B)*

*Não, isso não se possui [...].(Gestor da Divisão C)*

As declarações dos gestores indicam que, apesar de não disporem de ferramenta formal (mapa do conhecimento) para a identificação das fontes de conhecimento interno ou externo, sabem onde ou com qual pessoa buscar o conhecimento, quando precisam resolver uma questão pontual; entretanto, reconhecem que falta uma ferramenta para facilitar esse processo.

Com relação à existência de lacunas de conhecimentos, o Gestor da Divisão B diz não identificar nenhuma lacuna no momento. Com relação a esse aspecto, o Gestor da Divisão A relatou a seguinte situação:

*Eu cheguei em maio [na Biblioteca Central] e nunca tinha trabalhado especificamente com compras em gestão pública, então, é um assunto completamente novo pra mim, a universidade ofereceu um curso que acho que calhou, foi bem no momento certo que se tratava desse assunto, então, foi mais uma oportunidade pra suprir algumas lacunas, né. (Gestor da Divisão A)*

Conforme se observa no relato desse gestor, existia uma lacuna de conhecimento, pois nenhum servidor do setor estava capacitado para trabalhar com compras no setor público. Entretanto, essa lacuna não havia sido identificada antes, talvez pela ausência de um instrumento formal, como um mapa de conhecimento. Portanto, o mapa do conhecimento para essa situação poderia ter sido útil para auxiliar na localização de algum colaborador capacitado para esse assunto em outro setor da biblioteca, ou evidenciaria essa carência.

Ainda, com relação à existência de lacunas, o gestor de uma das divisões disse identificar um aspecto que necessita ser desenvolvido no seu setor, conforme se observa na sua narrativa.

*O setor de referência tem como atividade básica o atendimento ao usuário, esse atendimento vai desde a orientação para o uso do acervo físico, como a orientação para o uso do acervo digital e das fontes de pesquisa e informação. Quanto à orientação para o uso do acervo físico, está ok [...] agora, no que tange à orientação pra fontes de pesquisa e informação, principalmente web, isso ainda precisa ser desenvolvido. (Gestor da Divisão C)*

Diante do exposto pelos gestores, observou-se que a biblioteca não possui mecanismos formais para identificar e tornar os conhecimentos visíveis a todos os colaboradores. Ressalta-se que o modo informal de realização dificulta a verificação das lacunas de conhecimento, pois quando não se tem a transparência dos conhecimentos da equipe, torna-se mais difícil identificar os conhecimentos que ainda faltam ou necessitam ser desenvolvidos. Portanto,

cabe reforçar a importância da identificação do conhecimento, pois é com base nesse processo que se verificam as lacunas existentes e, a partir de então, podem-se estabelecer estratégias e metas para a apropriação do conhecimento que a organização não dispõe.

#### **4.3.2 Apropriação do conhecimento**

As organizações nem sempre dispõem de todo conhecimento necessário ao desempenho de suas atividades, porém, a ausência dele não pode ser entrave para o seu desenvolvimento e para a prestação de um serviço de qualidade e eficiente. No âmbito das bibliotecas universitárias não é diferente, por isso, torna-se necessária a definição de estratégias para apropriação dos conhecimentos que a biblioteca não possui.

A apropriação do conhecimento em bibliotecas universitárias pode ocorrer de diferentes formas. Pode ser tanto por meio de fontes internas da instituição, quanto por meio de fontes externas. As fontes internas de conhecimento compreendem os conhecimentos gerados pelos colaboradores da instituição, como professores, técnicos administrativos, alunos, entre outros. Em relação às fontes externas de conhecimento, no caso da Biblioteca Central, os gestores na subcategoria anterior referiram os eventos, as listas de discussões por e-mail, as bibliotecas de outras universidades, etc.

Nesse contexto, esta subcategoria teve como objetivo identificar e aprofundar alguns aspectos relacionados às formas de apropriação do conhecimento. Assim sendo, os gestores foram convidados a falar sobre as formas e estratégias de apropriação do conhecimento nos seus setores e, com base nos excertos de seus depoimentos, percebe-se a falta de programação ou estratégias para tal.

*Não, não existem estratégias definidas. (Gestor da Divisão A)*

*Não se tem um cronograma, as capacitações [...] elas vêm da própria curiosidade, ou da vontade, ou do perfil de alguns membros da equipe [...].(Gestor da Divisão C)*

Ressalta-se que a falta de definição de estratégias para apropriação do conhecimento pode ser a causa da baixa participação dos servidores nos cursos/eventos promovidos pela própria instituição, conforme se verifica no Gráfico 5.



Gráfico 5 – Participação em cursos ou eventos internos



Fonte: Elaborado pelo autor.

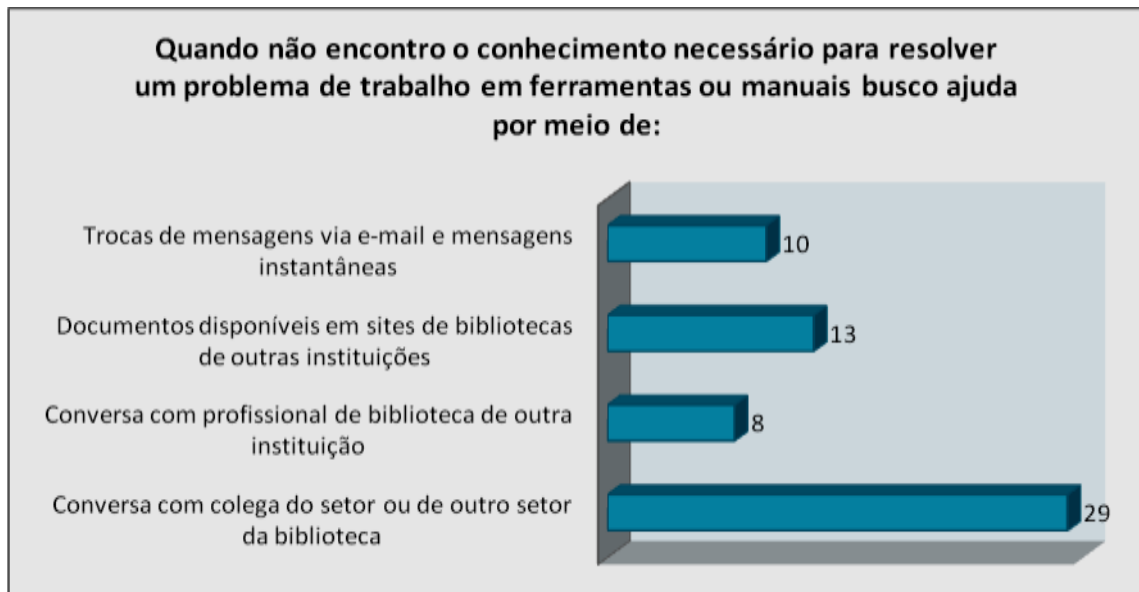
Outro ponto a ser destacado é que a falta de estratégias também pode causar impacto negativo na qualidade dos serviços, conforme foi mencionado por um dos gestores.

*Tava tudo funcionando, mas agora existe uma colega que se aposentou [...] então ela já passou tudo o que ela fazia pra uma outra colega, então, talvez ela precise de algum aperfeiçoamento, de alguma atualização, algum curso, participação em algum evento, alguma coisa assim, mas não tem nada definido. (Gestor da Divisão B)*

Portanto, evidencia-se que a apropriação do conhecimento acontece quando surge a demanda, ou quando os servidores demonstram interesse. No entanto, para Bem e Amboni (2013), a biblioteca, além de provedora e organizadora de conhecimento, para servir a seus usuários, é também uma instituição que necessita de conhecimento para realizar as suas tarefas e agregar valor aos serviços de uma instituição na sociedade do conhecimento. Portanto, pode-se inferir que a forma de apropriação do conhecimento utilizada pela biblioteca apresenta-se de forma incipiente, contribuindo pouco para a inovação e melhoria da qualidade dos serviços, pois falta pró-atividade da gestão e dos colaboradores.

Essa subcategoria também objetivou identificar quais fontes de conhecimento (tácito ou explícito) os servidores buscam quando não encontram na instituição o conhecimento necessário para solucionar um problema de trabalho. Foi solicitado aos pesquisados que marcassem todas as alternativas que utilizam, e as respostas obtidas estão dispostas no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Fontes de conhecimento que os servidores buscam para a solução de problemas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no gráfico, observa-se que a maioria dos pesquisados, ou seja, 29 (91%) buscam ajuda com colegas do setor ou de outro setor da biblioteca.

Desse modo, com base na espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), percebe-se que a socialização (conhecimento tácito para conhecimento tácito) tem sido o modo de conversão do conhecimento mais utilizado para a apropriação de conhecimento interno, pois 91% preferem utilizar o conhecimento tácito dos colegas de instituição.

Por outro lado, quando a busca do conhecimento ocorre fora da instituição, a preferência é pelo conhecimento explícito, que, na teoria de Nonaka e Takeuchi (2008), representa o processo de internalização, ou seja, é a conversão do conhecimento explícito para conhecimento tácito. Esse processo foi observado, pois 13 (41%) dos pesquisados afirmaram que buscam ajuda em documentos disponíveis em sites de outras bibliotecas. A utilização de ferramentas como e-mail e mensagens instantâneas foi referida por 10 pesquisados (31%) e a busca pelo conhecimento tácito fora da instituição é utilizada por 8 pesquisados (25%), que afirmaram que costumam conversar com profissionais de bibliotecas de outras instituições.

Diante do exposto, na perspectiva da Gestão do Conhecimento, constatou-se que o processo de apropriação do conhecimento, de modo geral, necessita ser aprimorado para que a biblioteca consiga atender de forma eficiente à comunidade universitária.

### 4.3.3 Desenvolvimento do conhecimento

O desenvolvimento do conhecimento é utilizado como complemento do processo de apropriação do conhecimento, sendo que seu enfoque está em desenvolver novas ideias, novas habilidades e competências, com a finalidade de alcançar a efetividade dos serviços. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional “[...] é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.” Portanto, essa subcategoria buscou investigar junto aos gestores se existe alguma comunidade de prática<sup>8</sup> instituída na biblioteca. O conceito e as características de comunidade de prática foram apresentados aos gestores e solicitou-se a eles que falassem um pouco sobre a existência ou não de grupos com essas características em seus setores. Seguem as declarações dos entrevistados.

*Eu acho que não, a única afinidade é justamente as atividades [...] às vezes surge [...] uma sugestão ou uma troca de experiência mesmo, mas não é formalizado, surgiu, conversou, parou, também é muito pontual, eu acho, o assunto. (Gestor da Divisão A)*

*Nós temos a CRDT (Comissão de Representação Descritiva e Temática), que é uma comissão que desenvolve as regras de catalogação para todas as bibliotecas, né, [...] então, aí nós definimos e desenvolvemos os manuais e depois disponibilizamos pra todas as outras bibliotecas, né, mas a comissão é aberta a todos os bibliotecários que quiserem participar, né, nós nos reunimos mensalmente. (Gestor da Divisão B)*

*O que eu vejo no caso da divisão em que eu atuo é que quando existe um problema, por mais que se trabalhe com uma equipe multidisciplinar [...] a resolução desse problema e a coleta de informações fica centralizada na figura do gestor, do chefe imediato ou do chefe de divisão. A menos que essa figura delegue e convença o grupo sobre a necessidade de colaborarem, aí sim a gente tem uma comunidade de prática, mas se esse gestor não entende que é necessário convidar a todos para participar, isso fica muito centralizado na figura do gestor. (Gestor da Divisão C)*

Com base no exposto pelos gestores, observou-se que não existem grupos com essas características de comunidade de prática; apenas em um setor existe uma comissão instituída com finalidade específica, no entanto, não se pode dizer que esse grupo seja uma comunidade

---

<sup>8</sup> Nesta pesquisa, comunidade de prática é compreendida como grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. São auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização para exposição de problemas comuns, busca de soluções e também para desenvolver novos conhecimentos.

de prática. Nos demais setores, não é comum, embora, eventualmente, exista uma troca de experiência para resolver um problema ou uma questão pontual.

Outra forma de desenvolver o conhecimento, no âmbito das bibliotecas universitárias, é por meio da aproximação e compreensão das necessidades e exigências informacionais dos usuários (CASTRO, 2005). Sobre esse aspecto, o Gestor Diretor foi convidado a falar sobre a relação da biblioteca com os seus usuários.

*Nós temos dois setores na biblioteca que fazem mais a linha de frente, essa comunicação com o usuário, são esses dois setores que fazem essa leitura assim, a leitura não é padronizada, a leitura é trazida como uma demanda de uma nova necessidade e a gente vai fazendo as adaptações para o atendimento. Mas não é uma demanda que chega padronizada ou formalizada, que ficasse no histórico da administração da biblioteca, dizendo que mudanças estratégicas foram feitas pra atendimento de determinada demanda em determinado momento. (Gestor Diretor)*

Com base nesse depoimento, observou-se a necessidade de uma melhor estruturação dos canais de comunicação e aproximação com os usuários, a fim de que suas demandas sejam formalizadas e registradas, possibilitando, assim, que se estabeleçam estratégias e programações para que novos conhecimentos sejam desenvolvidos para atendê-las.

Desse modo, infere-se que os mecanismos para o desenvolvimento do conhecimento na Biblioteca Central necessitam ser aprimorados, seja por meio da instituição de comunidades de práticas, seja por meio da ampliação dos canais de aproximação com os usuários, como, por exemplo, com a expansão do Serviço de Referência Virtual por meio da utilização de *chat*. Ressalta-se que é importante que a biblioteca acompanhe as demandas dos usuários por meio de serviços disponibilizados via internet, já que hoje essa ferramenta é muito utilizada pelos usuários. Acrescenta-se ainda que a utilização de ferramentas tecnológicas permite registrar as demandas, possibilitando que novos conhecimentos possam ser desenvolvidos para atendê-las de forma mais célere.

#### **4.3.4 Compartilhamento do conhecimento**

Esta subcategoria representa o elemento central do processo de Gestão do Conhecimento na visão de Castro (2005), visto que tem como função compartilhar conhecimento, experiência, sabedoria e transferir o *know-how* que cada integrante possui dentro da organização. Para que o compartilhamento ocorra efetivamente, é importante que as

peças tenham iniciativa para tal e, também, que a organização ofereça um ambiente favorável.

Considera-se que um ambiente é favorável ao compartilhamento do conhecimento quando os gestores estimulam os colaboradores a compartilhar e, ao mesmo tempo, oferecem suportes organizacionais como, por exemplo, ferramentas de tecnologia da informação, estrutura organizacional adequada, entre outros.

Assim sendo, investigaram-se os seguintes aspectos: as iniciativas individuais, as formas de compartilhamento do conhecimento e, ainda, se os gestores estimulam os colaboradores a compartilhar o conhecimento. Os suportes organizacionais (tecnologia da informação e estrutura organizacional) serão analisados nas próximas subcategorias.

Em relação às iniciativas dos pesquisados em compartilhar suas experiências e conhecimentos, obtiveram-se os resultados conforme disposto no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Compartilhamento de conhecimentos e experiências

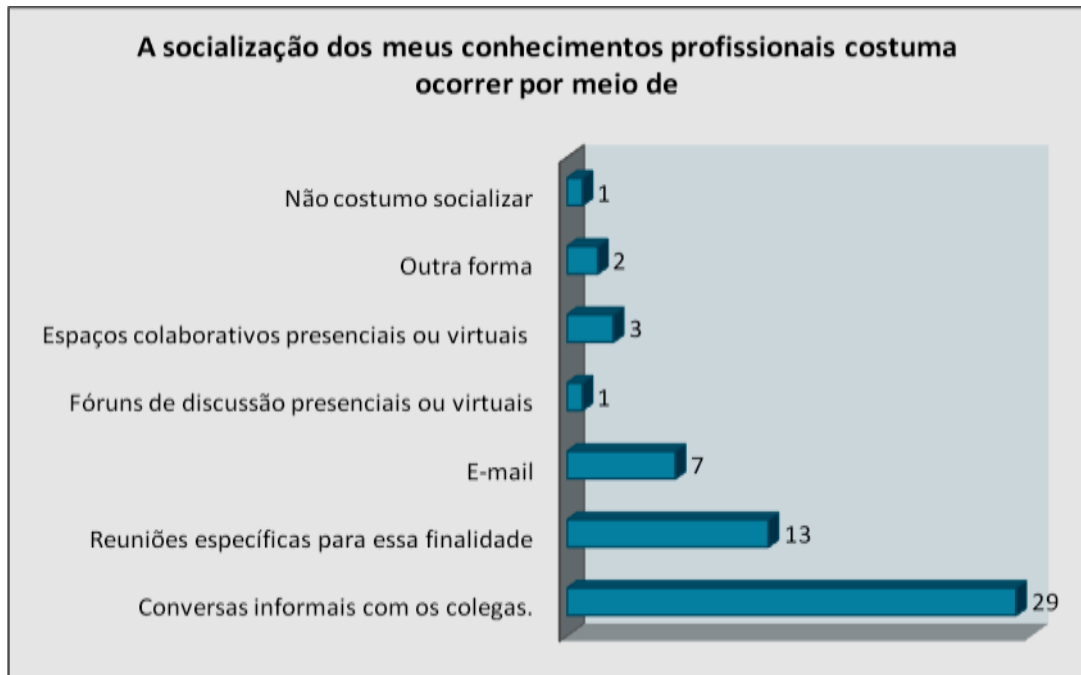


Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no exposto no gráfico, observa-se que os pesquisados, de modo geral, têm iniciativa, pois 44% afirmaram que sempre procuram compartilhar e 37% informaram que muitas vezes compartilham seus conhecimento e experiências com os colegas. Aqueles que afirmaram que compartilham às vezes, representam 19%. Infere-se, a partir desses resultados, que existe uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento entre os servidores da

Biblioteca Central. Segundo Davenport e Prusak (1998), o compartilhamento ocorre, primordialmente, por meio do diálogo informal e formal estruturado; dessa forma, foi solicitado aos pesquisados que indicassem a forma que utilizavam para socializar os seus conhecimentos e experiências. Os resultados encontram-se dispostos no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Formas de socialização dos conhecimentos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidenciou-se que a maioria dos pesquisados, isto é, 29 (91%) costumam socializar seus conhecimentos de maneira informal; já 13 participantes (41%) afirmaram que utilizam reuniões específicas para essa finalidade.

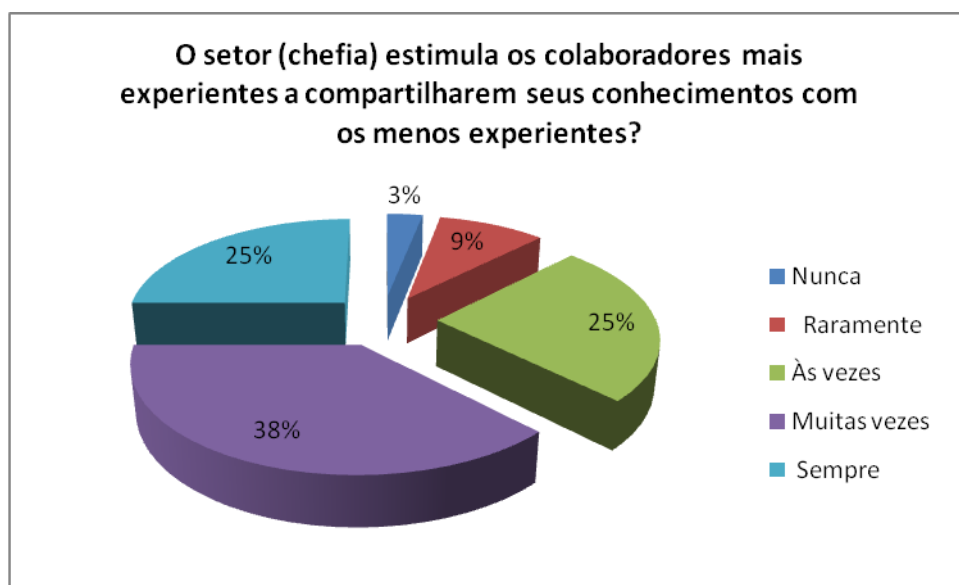
O uso de e-mail, fóruns de discussão e espaços colaborativos é menos frequente entre os participantes e, dentre as formas de socialização que são menos utilizadas, o e-mail aparece como referência, sendo que 7 (22%) dos participantes afirmaram que compartilham seus conhecimentos por meio dessa ferramenta. A socialização por meio de outras formas foi indicada por 2 pesquisados, sendo elas a participação como ministrante de cursos e palestras oferecidas pela PROGEP e elaboração de guias e manuais. Apenas 1 participante informou que não costuma socializar seus conhecimentos.

Com base nas respostas obtidas, observou-se que as formas de compartilhamento do conhecimento mais utilizadas são o diálogo informal com os colegas e o diálogo formal

estruturado por meio das reuniões específicas para essa finalidade, corroborando a tese de Davenport e Prusak (1998).

Considerando que o ambiente de trabalho também exerce influência sobre o compartilhamento do conhecimento, questionaram-se aos participantes se eles são estimulados pelas chefias a compartilharem seus conhecimentos. O Gráfico 9 apresenta as respostas.

Gráfico 9 – Estímulo da chefia para compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que 25% dos servidores afirmam sempre receber estímulo de suas chefias; 38% responderam muitas vezes; 25% declararam às vezes; 9% responderam raramente e 3% afirmaram que nunca recebem estímulo da chefia.

Com base no cenário apresentado, observa-se que existe a necessidade das chefias estimularem mais os colaboradores para que possam compartilhar suas experiências e conhecimentos construídos ao longo da vida. Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que, quando a maioria dos membros da organização começa a compartilhar, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional.

Entretanto, além de compartilhar o conhecimento, é importante que ele seja utilizado para atingir os objetivos institucionais. Portanto, para analisar em que medida isso ocorre na biblioteca central, apresenta-se a próxima subcategoria.

#### 4.3.5 Uso do conhecimento

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), não é suficiente que sejam executados com sucesso os processos de apropriação, desenvolvimento e compartilhamento dos conhecimentos, é necessário também que ocorra a sua efetiva utilização para que se transforme em resultados concretos.

A criação de mecanismos que facilitem a utilização do conhecimento como, por exemplo, as chamadas bases de conhecimentos, as quais possibilitam armazenar em um único lugar os conhecimentos explícitos (manuais de procedimentos, relatórios, documentos, etc.) e os conhecimentos tácitos, representam uma alternativa importante para possibilitar o uso do conhecimento produzido pelos membros da organização.

A biblioteca universitária, por sua característica, é um centro de informação, mas, muitas vezes, não possui um local específico para armazenar seus próprios conhecimentos, que são relevantes para o seu desempenho enquanto organização.

Nesse sentido, esta subcategoria buscou identificar junto aos gestores a existência de mecanismos para facilitar a utilização do conhecimento. Em relação a esse tema, os gestores assim se manifestaram.

*Não existe, eu acho que não existe na nossa biblioteca como um todo [...] já participei de algumas reuniões de bibliotecários em 2017, já se discutia como que a gente poderia ter algum software, alguma coisa que ajudasse a registrar ata de reunião, ou a gente costuma fazer áudio de reuniões, onde ficam esses áudios? Não tem nenhum lugar na instituição onde possa armazenar. (Gestor da Divisão A)*

O Gestor da Divisão B relatou que, em seu setor, existem duas formas de armazenamento do conhecimento.

*Temos físico e virtual, físico nós temos um arquivo com pastas onde nós separamos por assuntos, né, então arquivamos os relatórios anuais do setor, atas de reunião, material de transferência entre bibliotecas, [...] e temos também arquivo virtual, que seria então o drive da catalogação [...] do gmail, a gente utiliza no drive o arquivamento dos manuais [...].*

No caso do Gestor da Divisão C, ele considera que não existe, conforme se observa no seu depoimento.

*Eu posso dizer que não, que não existe, atualmente não existe isso, o que existe são os drives, os e-mails, né, que o gestor vai organizando algumas documentações, o salvamento de e-*



*mails sobre umas respostas, que são dados importantes pra resolver algumas demandas, que fica também sob responsabilidade do gestor. (Gestor da Divisão C)*

Portanto, com base nesses depoimentos, observa-se que não existe uma base de conhecimento, cada setor tem seus próprios arquivos; entretanto, ressalta-se que essa não é a forma mais adequada, sendo que um dos gestores manifestou essa preocupação.

*A gente usa atualmente o drive pessoal, salva no drive, só que aí não tem segurança nenhuma, se aquilo vai ser modificado, deletado, preservado. (Gestor da Divisão A)*

Com a mesma preocupação do gestor, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que, dada a importância tanto do conhecimento tácito quanto do conhecimento explícito, é preciso pensar em uma base de conhecimento de uma forma muito mais ampla do que vem sendo adotado na maioria das organizações. Portanto, pode-se dizer que o sistema de armazenamento do conhecimento adotado pela biblioteca está distante de ser considerado um sistema adequado.

Em relação ao uso do conhecimento para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços, que é o principal objetivo da Gestão do Conhecimento, observou-se que a maioria dos pesquisados afirma utilizá-lo para melhorar os procedimentos de trabalho, conforme pode ser observado no Gráfico 10.

Gráfico 10 – Uso do conhecimento no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

O mesmo questionamento foi feito aos gestores, a fim de verificar suas percepções sobre a utilização dos conhecimentos obtidos em cursos pelos servidores dos seus setores. Os gestores manifestaram-se da seguinte maneira:

*Nos cursos que foram ministrados pela UFSM para os servidores, boa parte é para mostrar como deve ser feito, ou seja, reforça a ideia de como é o certo, não estimula ter esse pensar sobre o fazer pra tu melhorar o processo... o tom é vamos formar. Cursos externos eu não vi nenhum ainda que tenham feito. (Gestor da Divisão A)*

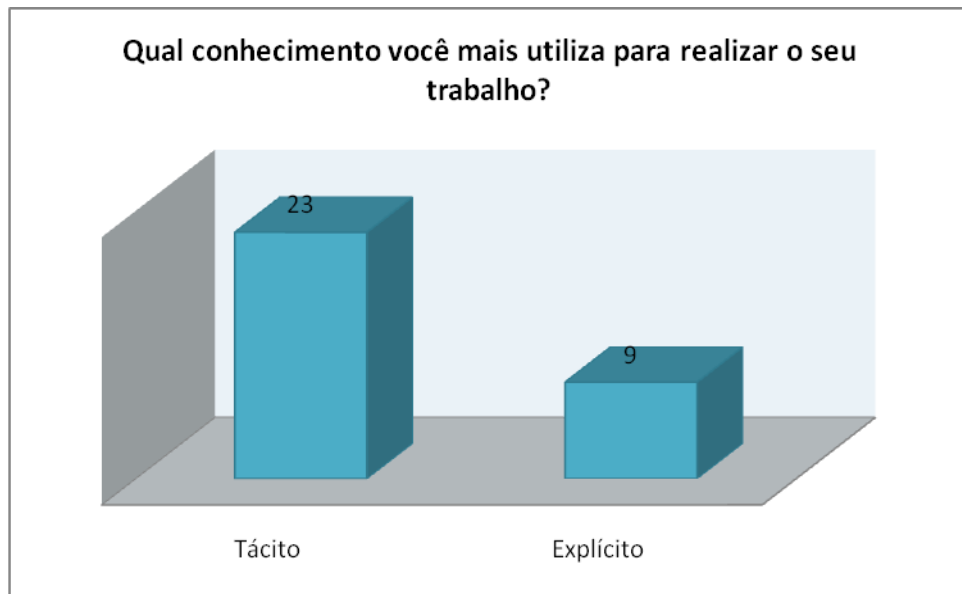
*Geralmente, quando um colega vai a um evento sempre traz novidades que foram divulgadas lá, ou alguma coisa diferente, alguma forma diferente de realizar um trabalho que a gente já faz, então, é importante, né, a gente sempre tem esse retorno [...]. (Gestor da Divisão B)*

*Minha experiência enquanto chefia de nove meses, com eu te disse, é muito recente, eu não tenho muito o quê te dizer sobre isso ainda, mas já verifiquei que uma colega que participou de um curso de capacitação em ferramentas digitais [...] e está sendo utilizado, está agregando nas atividades que a pessoa desempenha no setor [...]. (Gestor da Divisão B)*

Diante das opiniões dos gestores e das manifestações dos demais servidores (Gráfico 10), de maneira geral, infere-se que os conhecimentos são utilizados para a melhoria dos serviços e dos processos de trabalho. No entanto, na opinião de um gestor, boa parte dos cursos internos oferecidos pela própria instituição é voltada para a reprodução das práticas de trabalho atuais, não estimulando o processo criativo e a inovação. Talvez seja esse um dos fatores que desestimula os servidores a participar dos cursos oferecidos pela PROGEP, conforme já ficou demonstrado no gráfico 5 da subcategoria apropriação do conhecimento.

Quando questionados sobre quais conhecimentos (tácitos ou explícitos) são mais utilizados para a realização de seus trabalhos, os pesquisados responderam conforme disposto no Gráfico 11.

Gráfico 11 – Tipo de conhecimento mais utilizado no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se observa no Gráfico 11, a maioria dos pesquisados utiliza o conhecimento tácito para realizar as suas atividades de trabalho. Davenport e Prusak, (1998) afirmam que o uso do conhecimento tácito é mais presente nos profissionais com mais tempo de experiência. Tal fato foi corroborado, pois o perfil dos servidores da Biblioteca Central é de pessoas experientes, sendo que 36% trabalham há mais de 10 anos na biblioteca e 33% trabalham no órgão entre 4 e 10 anos. Portanto, infere-se que existe uma parcela significativa de conhecimento que está na mente dos colaboradores e que necessita ser compartilhado e retido pela organização.

Entretanto, conforme ficou constatado nas entrevistas com os gestores, a biblioteca não possui base de conhecimento instituída, apenas repositórios isolados em alguns setores. Desse modo, esse fato é preocupante, pois em uma eventual saída de colaboradores da instituição, ainda que se tenha a cultura de compartilhar o conhecimento, possivelmente haverá uma perda considerável do mesmo.

Além dos processos de gestão do conhecimento que foram identificados e analisados, é necessária uma estrutura organizacional adequada que os sustente; são os chamados suportes organizacionais, os quais serão abordados na categoria a seguir.

#### 4.4 SUPORTES ORGANIZACIONAIS

Esta categoria representa a base sobre a qual os outros processos anteriormente mencionados podem apoiar-se. Essa base foi denominada por Castro (2005) como suportes organizacionais, sendo eles: a) cultura organizacional; b) gestão de pessoas; c) estrutura organizacional; e d) tecnologia da informação.

##### 4.4.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de características, significados, crenças e comportamentos aceitos e adotados pelos membros de uma organização (CHIAVENATO, 1999). Portanto, analisar a cultura organizacional é um aspecto importante e necessário, pois as organizações que têm uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento e à inovação terão um ambiente mais favorável à implementação da Gestão do Conhecimento. Salienta-se que, embora alguns comportamentos e atitudes dos pesquisados já tenham sido abordados em outras subcategorias, considera-se relevante retomá-los para auxiliar na compreensão de alguns aspectos relacionados à cultura organizacional da biblioteca. Dessa forma, esta subcategoria buscou analisar o processo de socialização/compartilhamento do conhecimento advindo da participação em cursos ou eventos. Em relação a isso, os pesquisados responderam de acordo com o disposto no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Socialização do conhecimento com os colegas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no exposto, observa-se que a socialização, embora seja realizada pela maior parte dos pesquisados, ainda não acontece plenamente, visto que 26% dos pesquisados afirmaram que às vezes socializam, 3% disseram que raramente e 7% nunca socializam.

Com o intuito de aprofundar essa temática, os gestores foram convidados a falar sobre suas percepções com relação ao compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional da biblioteca. Na percepção de dois gestores, existe um ambiente favorável ao compartilhamento, conforme se observa em seus depoimentos.

*Eu acredito que é uma equipe bastante entrosada, eu acho que tem pessoas ali com bastante experiência, que estão há vinte anos no setor, né, então elas já viram muita coisa, não só no setor, mas na biblioteca como um todo, na universidade como um todo, e essa troca de ideia é constante lá dentro, né, então tem muito interesse, eu acho, em transmitir as informações aos colegas, claro, tanto do setor quanto sobre o funcionamento da instituição. (Gestor da Divisão A)*

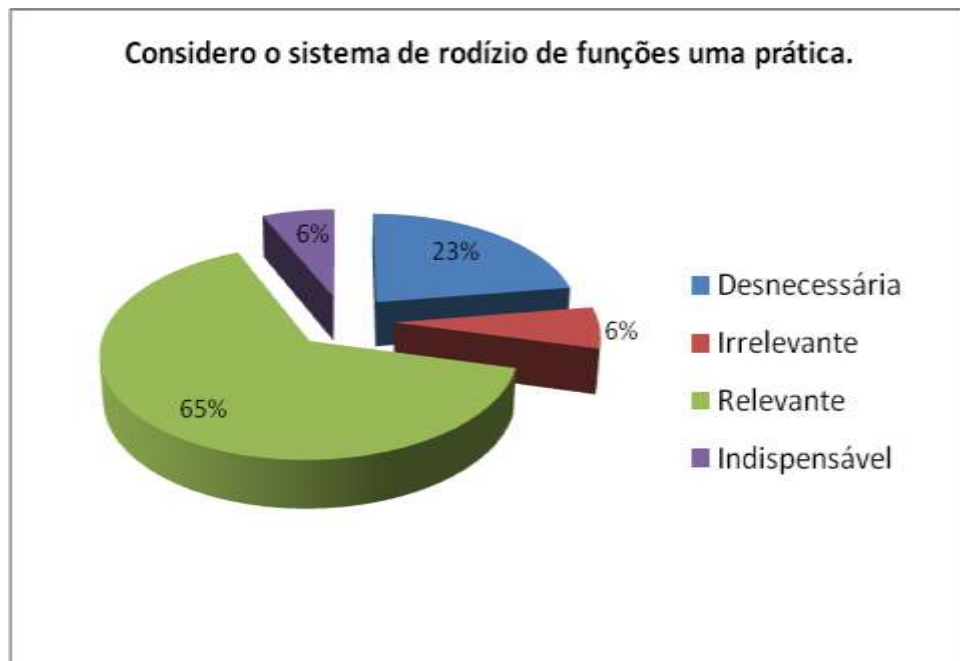
*No meu setor sim, ali internamente nós trocamos muitas informações [...].(Gestor da Divisão B)*

Com percepção contrastante, o Gestor da Divisão C disse que em seu setor existe certa resistência em compartilhar, mas, principalmente, em relação a aprender novos conhecimentos, conforme se observa na sua narrativa.

*Tem realmente uma certa resistência, há uma certa acomodação, acho que isso é do ser humano, eu consegui atingir essas atividades, eu fiz aquilo com certa excelência e depois eu não quero me apropriar de outras. (Gestor da Divisão C)*

A percepção desse gestor sobre a existência de resistência e/ou acomodação por parte de alguns colaboradores foi confirmada, conforme se observa na opinião dos pesquisados sobre o sistema de rodízio de funções, conforme disposto no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Relevância do sistema de rodízio de funções



Fonte: Elaborado pelo autor.

O rodízio de funções é um método utilizado por algumas organizações para oportunizar aos colaboradores que possuem o mesmo cargo, mas com diferentes atribuições, a oportunidade de aprenderem as atividades desempenhadas pelos colegas de trabalho. Portanto, esta questão buscou verificar a disposição do grupo em aceitar desafios, aprender novos conhecimentos ou conhecer/desempenhar outras funções.

A partir das respostas, observou-se que 65% dos pesquisados consideram esse sistema relevante e, alguns (6%), até consideram indispensável. No entanto, 6% consideram irrelevante e 23% acham desnecessária essa prática; portanto, a partir desse resultado infere-se que existe uma parcela de colaboradores que está mais “acomodada”, preferindo não desempenhar novas funções, corroborando a percepção do Gestor da Divisão C.

Para avançar nessa temática, solicitaram-se aos gestores suas percepções acerca da existência de algum tipo de barreira ao compartilhamento do conhecimento. O cenário descrito por eles encontra-se nos excertos a seguir.

*Mais [barreiras] comportamentais e, como eu disse antes, acho que às vezes as pessoas não se sentem aptas [...] falta autoconfiança, a questão da proatividade, a questão de aceitar os desafios, se propor... a gente sente essa carência. (Gestor da Divisão C)*

*Eu acho que às vezes [...] talvez entre colegas se cruzar mais, porque tem a equipe da manhã e a equipe da tarde, eles só se encontram na troca de turno, então, caso surja alguma demanda, tem que ser sempre mediada pela chefia, que é quem faz os dois horários. (Gestor da Divisão A)*

*A barreira que eu percebo é a questão da empatia entre as pessoas, né [...] a única barreira é essa de relacionamento interpessoal [...]. (Gestor da Divisão B)*

Diante do exposto, observa-se que existem algumas barreiras ou comportamentos que necessitam ser analisados. Com relação à barreira física, citada por um dos gestores, devido à existência de dois turnos de trabalho, a utilização de ferramentas de tecnologia da informação (mensagens instantâneas, e-mail, redes sociais, etc.) poderá ser uma alternativa para minimizá-la.

Em relação às barreiras comportamentais ou culturais, é importante levar em consideração que um comportamento pode mudar. Segundo Richter (2008), essa mudança pode acontecer de duas formas: através da incorporação de esquemas interpretativos antagônicos aos anteriores, fazendo com que ocorra uma reestruturação completa do agir organizacional, ou, gradualmente, por meio da introdução de valores que complementam os já existentes, transformando-os.

Portanto, os gestores poderão desenvolver estratégias que visem à conscientização dos colaboradores que atuam na biblioteca sobre a necessidade de contribuírem com a melhoria dos serviços, bem como de auxiliarem no crescimento e desenvolvimento do outro, por meio de uma postura proativa, crítica e participativa. Para tal, uma política de gestão de pessoas é fundamental para dar suporte à cultura, à motivação e a troca de conhecimentos entre as pessoas.

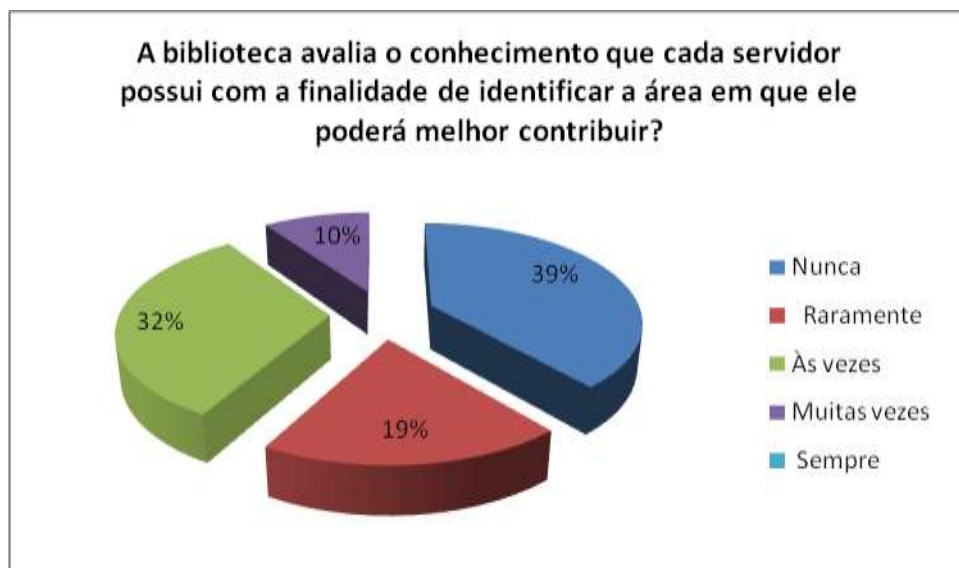
#### **4.4.2 Gestão de pessoas**

As pessoas são as verdadeiras criadoras do conhecimento e agentes de transformação, cabendo à organização proporcionar as condições ambientais que possibilitem o desenvolvimento de suas potencialidades e atividades inovadoras (ANGELONI, 2008). Portanto, embora se utilize o termo criação do conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento em si sem a iniciativa dos indivíduos e das interações que ocorrem no grupo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diante da importância das pessoas para as organizações, a gestão de pessoas torna-se um processo indispensável; portanto, esta subcategoria analisou como esse suporte organizacional apresenta-se na Biblioteca Central da UFSM.

Devido à existência de diversos autores que conceituam a gestão de pessoas, para esta pesquisa, adotou-se o conceito de Chiavenato (1999). Para este autor, a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. Para tanto, é fundamental que os gestores criem planos de reconhecimento dos saberes, de estímulo ao aprendizado, mecanismos para mapear os conhecimentos e competências dos colaboradores, dentre outras ações (CHIAVENATO, 1999). Desse modo, buscou-se analisar como a biblioteca avalia os conhecimentos e os saberes de seus colaboradores. As respostas apontaram que existe carência em relação a mecanismos para avaliar o potencial da equipe, conforme demonstrado no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Avaliação do conhecimento dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor.

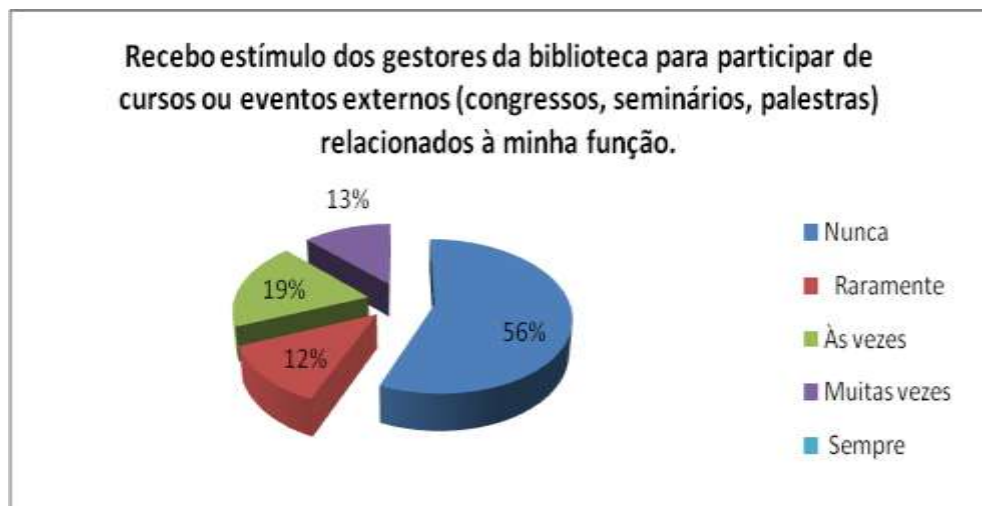
Os resultados demonstram que 39% dos pesquisados responderam que a biblioteca nunca avalia os seus conhecimentos; 19% consideram que raramente; 32% afirmaram que às vezes, e apenas 10% afirmaram que a biblioteca muitas vezes avalia. Depreende-se desse resultado que a biblioteca está deixando de aproveitar o potencial de seus colaboradores, pois constatou-se que a maior parte deles possui formação em nível de pós-graduação. Portanto, é



um grupo que pode contribuir de forma mais efetiva a partir do estabelecimento de uma política de valorização dos saberes.

No que se refere à capacitação ou estímulo ao aprendizado, é fundamental que se destinem ações e programas de desenvolvimento de pessoal de acordo com os objetivos da instituição. Nesse sentido, é importante que os gestores, dentro das condições possíveis, oportunizem aos membros da equipe a participação em cursos ou eventos relacionados às suas funções. Diante disso, buscou-se verificar se os colaboradores são estimulados pelos gestores a buscar novos aprendizados. A esse respeito, 56% dos pesquisados afirmaram nunca receber estímulo; 12% responderam raramente; 19% responderam às vezes e apenas 13% afirmaram que muitas vezes recebem estímulo, conforme se observa no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Estímulo dos gestores para participar de cursos ou eventos externos



Fonte: Elaborador pelo autor.

Essa mesma questão foi colocada ao Gestor Diretor com o intuito de esclarecer os aspectos que levariam à falta de incentivos por parte da gestão. O gestor assim se manifestou:

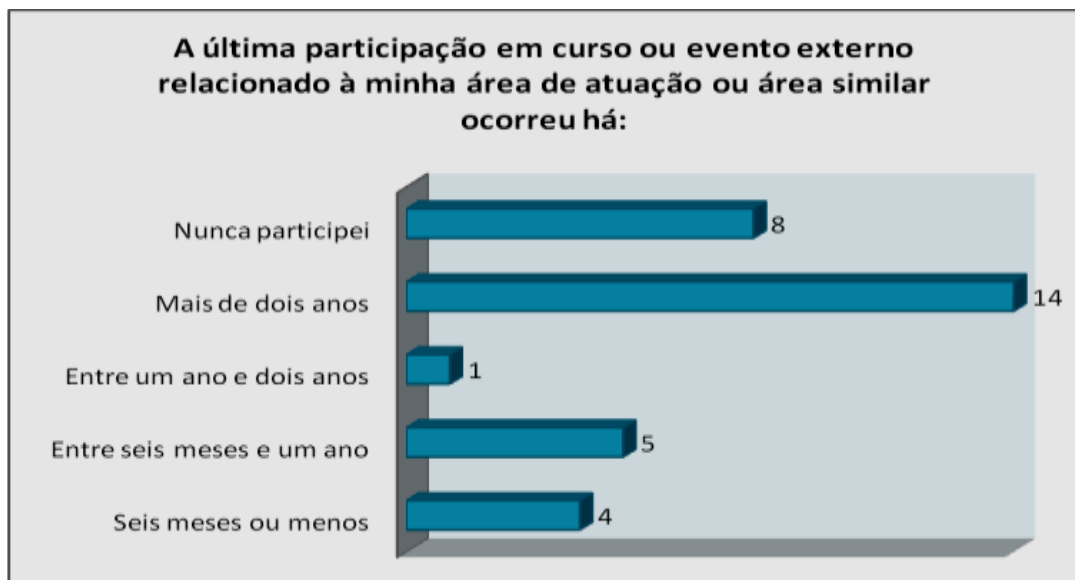
*Toda manifestação de necessidade de uma capacitação, viagem pra algum evento, a direção recebe e encaminha essa solicitação [...]. A demanda é levada, é tentado recurso, sem dívida, aqui na direção ela não vai parar [...].*

No entanto, o gestor relatou que existe um baixo interesse por parte dos servidores para participarem de cursos, conforme se observa na sua fala.

*A PROGEP tem toda uma série de capacitações que tem um calendário lá que é anual, ninguém manifestou alguma coisa que chegasse ao meu conhecimento para participar disso, com exceção de dois ou três servidores em questões pontuais [...], então, se não tem pedido, se não há demanda, não há como fazer a leitura da demanda.*

Com base no exposto pelo gestor, observa-se que existe um baixo interesse dos servidores em participar de cursos ou eventos de capacitação; no entanto, essa situação pode estar relacionada à ausência de um planejamento estratégico formalizado, ou seja, se não existe a definição clara dos objetivos da biblioteca, conseqüentemente, não será possível estabelecer um programa de capacitação e desenvolvimento dos conhecimentos necessários para alcançá-los. Essa situação ficou evidenciada a seguir no Gráfico 16.

Gráfico 16 – Última participação em curso ou evento externo



Fonte: Elaborado pelo autor.

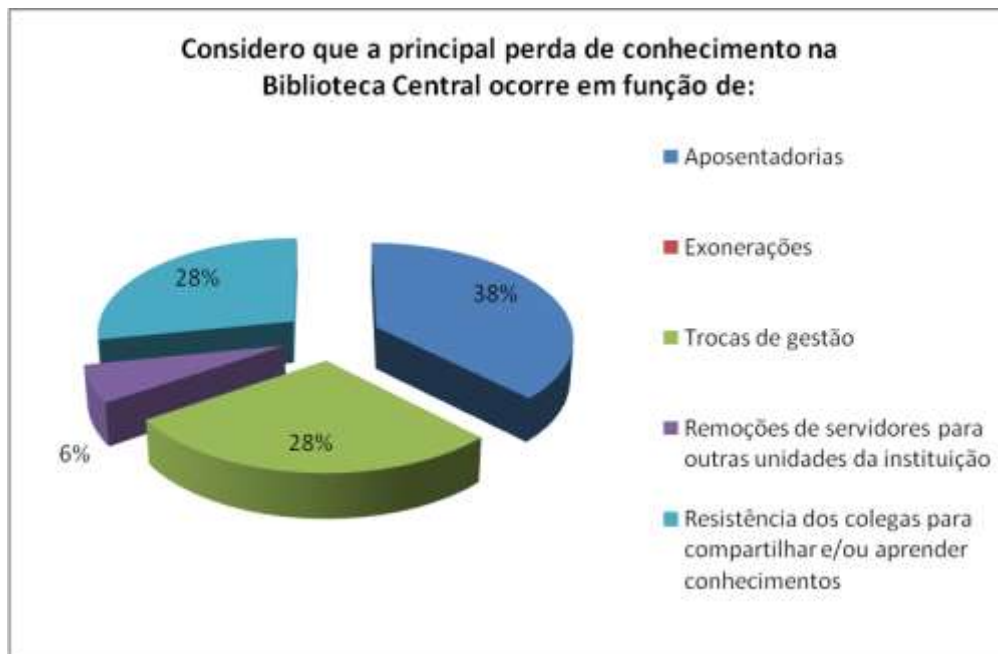
Os resultados demonstram que dentre os pesquisados, 25% (8) disseram nunca ter participado de cursos ou eventos externos; 44% (14) afirmaram que a última participação ocorreu há mais de dois anos; 3% (1) estão entre um e dois anos sem participar; 16% (5) estão entre seis meses e um ano sem participar e 12% (4) afirmaram que a última participação ocorreu há seis meses ou menos.

Diante desse contexto, destaca-se a importância da definição dos objetivos estratégicos para que, posteriormente, possa ser estabelecida uma política de desenvolvimento profissional, pois a educação continuada permite ao colaborador seguir as tendências e

inovações que podem refletir na melhoria do seu trabalho e, conseqüentemente, melhorar o atendimento das necessidades informacionais dos usuários. Da mesma forma, possibilita que o colaborador ao se qualificar, possa assumir novos desafios dentro da organização.

Cabe ressaltar que, além de criar mecanismos para desenvolver conhecimentos, é fundamental que os gestores estabeleçam métodos para evitar ou minimizar as perdas de conhecimento. Para verificar essa situação, solicitou-se aos pesquisados que opinassem sobre a principal perda de conhecimento na Biblioteca Central. O Gráfico 17 apresenta as opiniões dos participantes.

Gráfico 17 – Principal perda de conhecimento na Biblioteca Central



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no exposto, a principal perda de conhecimento, para 38% dos pesquisados, é decorrente das aposentadorias. A sucessão de pessoas na gestão é apontada por 28% dos pesquisados; esse fato foi verificado nas entrevistas com os quatro gestores, visto que todos eles estão há menos de um ano na gestão de seus setores, ou seja, essa rotatividade também está impactando de forma negativa na opinião dos pesquisados. A resistência em compartilhar e/ou aprender conhecimentos também foi apontada por 28% dos pesquisados. Apenas 6% consideram que a principal perda de conhecimento é decorrente das remoções.

Diante disso, questionou-se o Gestor Diretor, a fim de verificar como a biblioteca percebia essa situação, e se existia algum plano ou método em discussão para evitar ou reduzir esse problema.

Com base no seu depoimento, a biblioteca não tem nenhum método formalizado para reduzir a perda de conhecimento, apenas algumas iniciativas isoladas como a manualização de procedimentos de trabalho, que existe em um setor específico.

*Tem o setor de processos [Divisão de Processos Técnicos], principalmente, que tem isso mais formalizado, porque eles têm essa necessidade e é um comprometimento da biblioteca como local estratégico de padronização técnica das bibliotecas [...], mas os outros setores têm movimentos incipientes [...]. (Gestor Diretor)*

Com base nas informações levantadas junto ao gestor e aos pesquisados, ficou demonstrado que existe a necessidade de se criarem estratégias para reduzir a perda de conhecimento. Para tal, o sistema de rodízio de funções pode ser uma possibilidade, pois quando os servidores têm a oportunidade de conhecer e aprender as funções dos outros colegas, na eventual saída de um colaborador, outros colegas poderão desenvolver suas funções. Assim sendo, buscou-se verificar se o sistema de rodízio era utilizado nos setores da biblioteca. O Gráfico 18 apresenta a situação encontrada.

Gráfico 18 – Utilização do sistema de rodízio de funções



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apontam que o rodízio de funções não é uma prática comum nos setores da biblioteca, pois 41% dos pesquisados disseram que nunca é utilizado; 31% afirmaram que raramente; 16% às vezes; 9% muitas vezes e apenas 3% responderam que o rodízio sempre é utilizado no seu setor. Entretanto, na subcategoria anterior (cultura organizacional), quando os pesquisados foram solicitados a manifestar a suas opiniões sobre o rodízio de funções, 65% responderam que consideravam relevante esse sistema.

Desse modo, considerando que a maioria dos colaboradores é favorável ao sistema de rodízio de funções, pode ser essa uma alternativa a ser adotada pelas chefias setoriais para reduzir a perda de conhecimento.

#### **4.4.3 Estrutura organizacional**

A forma como uma organização está estruturada poderá favorecer ou dificultar o desenvolvimento dos processos de Gestão do Conhecimento. Em organizações em que as decisões são tomadas em conjunto, os processos de Gestão do Conhecimento desenvolvem-se de maneira mais efetiva. Isso ocorre porque as pessoas, independente de sua posição na hierarquia, quando têm a oportunidade de contribuir com o seu conhecimento, seja para a solução de um problema, seja para propor uma melhoria, sentem-se mais valorizadas e motivadas.

Por outro lado, quando as decisões são tomadas sem a interação e a participação das pessoas, o fluxo do conhecimento pode ser comprometido, visto que as experiências dos integrantes, que poderiam ser úteis para a resolução de problemas ou para proposição de melhorias, acabam não sendo utilizadas. Desse modo, o trabalho em equipe, a flexibilidade organizacional e a busca de novas formas organizacionais para se adaptar às demandas do ambiente, podem influenciar no processo de Gestão do Conhecimento (CASTRO, 2005).

Para analisar alguns elementos da estrutura organizacional da biblioteca, os gestores foram convidados a expor suas percepções sobre aspectos como: centralização/descentralização e comunicação organizacional.

Sobre esses aspectos, os gestores avaliaram da seguinte forma:

*É uma estrutura bastante centralizadora [...]. A comunicação depende muito de e-mail, o que é positivo, porque se registra a informação [...]. Eu sinto falta de uma comunicação lateral melhor também, claro, ela existe, pra demandas específicas ela acontece, mas eu vejo que o ideal seria que ela fosse mais estimulada [...] ter mais reuniões periódicas com as chefias,*

*porque às vezes tem uma demanda aqui na [Divisão de] Aquisição, a gente recebe e poderia ser suprida pela [Divisão de] Referência, por exemplo, ou a referência acha que é da aquisição, mas a melhor fonte de informação é o [Divisão de] Processos Técnicos [...]. (Gestor da Divisão A)*

O Gestor da Divisão B tem a seguinte percepção:

*A biblioteca dentro da UFSM, eu considero que ela é um grande setor, né, então somos muitos servidores, a comunicação sempre é complicada, digamos assim, né, em todos os níveis, né, então aqui eu acho que não é diferente, existem ruídos assim por sermos diversos setores, entre os setores às vezes existe dificuldade, apesar de que a comunicação informal funciona bem, né, nós temos ramal, e-mail [...], nós temos reuniões mensais entre bibliotecários das [bibliotecas] setoriais e da [biblioteca] central, mas eu acho que[...] seria mais útil uma reunião mensal entre os servidores da central, só da central, pois acontece só quando tem uma grande pauta [...]. (Gestor da Divisão B)*

Esse mesmo gestor acrescenta:

*Eu acho que a gente precisa ser comunicado com mais antecedência das coisas que vão acontecer, né, pra que a gente possa contribuir ou questionar, né [...].*

O Gestor da Divisão C fez as seguintes considerações:

*Na minha percepção, existem muitos assuntos que ainda são centralizados, centralizados principalmente na figura ou do diretor da biblioteca, ou na figura dos chefes das divisões, enfim, e quando não está entre essas duas figuras, está pulverizado entre uma categoria profissional específica, que são os bibliotecários. No entanto, os demais colegas [...] que também são servidores, e também são importantes para o funcionamento e o desempenho da biblioteca, acabam ficando desassistidos do conhecimento [...].*

Sobre a comunicação organizacional, o mesmo gestor considera que esse é um dos pontos fracos.

*A comunicação é um dos pontos que mais se ouve reclamações dentro da biblioteca [...], os ruídos de comunicação, a falta de mecanismos de comunicação, às vezes o prazo das comunicações que chegam, eu acho que isso tudo tem que ser melhorado. (Gestor da Divisão C)*

Da mesma forma que os demais gestores, o Gestor Diretor considera que a comunicação é deficitária.

*A comunicação na biblioteca, ela é falha, que nem é falha na instituição [...], identifiquei isso desde os primeiros momentos que vim trabalhar aqui, nos anos subsequentes, e agora, de alguma forma, também tenho repetido isso, noto em mim é um mea culpa isso, né, ela não consegue atingir de ponta a ponta de maneira clara, a intermediação às vezes também falha, [...] que fique claro, o que tem que ser comunicado de maneira formal, isso é feito por e-mail [...].*

Com base nas percepções dos gestores das divisões, pode-se inferir que o processo decisório na biblioteca apresenta-se de forma mais centralizada. Em relação à comunicação organizacional, os gestores consideram que os canais de comunicação devem ser melhorados, principalmente em relação às reuniões gerais com toda equipe.

Os gestores salientam que as reuniões com todo grupo geralmente acontecem somente quando existe uma demanda ou uma grande pauta e, na avaliação deles, essa sistemática não é adequada, pois não possibilita a interação e a contribuição do grande grupo. Sobre esse aspecto, o Gestor Diretor considera que é possível que se façam mais reuniões, entretanto, faz a seguinte ressalva.

*Tem que ser avaliado o seguinte aspecto, a nossa prioridade é o atendimento [...] e a comunidade que circula aqui dentro não permite que se feche o prédio [...] porque a nossa ambiência é contada com muito valor pela comunidade, é possível fazer reuniões gerais? É possível!, desde que a comunidade não fique desassistida. (Gestor Diretor)*

Diante do exposto, percebe-se o desafio de propor uma sistemática de reuniões ou outra forma de encontro que não prejudique o atendimento da comunidade universitária, mas que possibilite que o conhecimento tácito de cada integrante do grupo possa ser valorizado e utilizado para a melhoria dos serviços da biblioteca. Nesse sentido, as ferramentas de tecnologia da informação podem ser utilizadas para criar novas formas e canais de comunicação organizacional.

#### **4.4.4 Tecnologia da informação**

As ferramentas de tecnologia da informação colaboram para melhorar o desempenho das tarefas e atividades rotineiras dentro das organizações. Da mesma forma, a tecnologia da informação pode ser usada como suporte aos processos de Gestão do Conhecimento, com a finalidade de armazenar e compartilhar os conhecimentos acumulados pelos colaboradores, bem como para localizar os conhecimentos internos e externos.

Atualmente, existem muitas ferramentas de tecnologia da informação disponíveis, tais como: portais corporativos, correio eletrônico, repositórios, gestão eletrônica de documentos, internet, intranet, redes sociais, blogs, etc.

Desse modo, as bibliotecas universitárias, diante dessa diversidade de ferramentas, costumam adotar algumas delas, com base em suas necessidades e disponibilidade de recursos. Observou-se nas subcategorias anteriores que algumas ferramentas como e-mail, mensagens instantâneas, entre outras, são utilizadas na Biblioteca Central.

Assim sendo, essa subcategoria objetivou verificar se os pesquisados consideravam que as ferramentas de tecnologia da informação oferecidas pela biblioteca possibilitavam localizar, armazenar e compartilhar o conhecimento. As respostas dos pesquisados são apresentadas no Gráfico 19 e demonstram que: 22% responderam sempre; 38% muitas vezes; 28% às vezes e 12% consideram que raramente.

Gráfico 19 – Adequação das ferramentas de tecnologia da informação oferecidas pela biblioteca.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que existe a necessidade de disponibilização de ferramentas mais adequadas para auxiliar na Gestão do Conhecimento. Essa necessidade foi confirmada também junto aos gestores das divisões, visto que quando foram indagados sobre a utilização de mapa do conhecimento, espaços colaborativos virtuais ou base de conhecimento, observou-se que essas ferramentas tecnológicas não são utilizadas ou são utilizadas apenas em alguns setores, a exemplo do *drive* usado por cada setor.



Portanto, pode-se considerar que esse suporte organizacional necessita ser mais bem trabalhado pela gestão da biblioteca, para que possa servir de apoio à Gestão do Conhecimento.

Todavia, apesar da relevância das ferramentas tecnológicas, Davenport e Prusak (1998) alertam que, mesmo que a organização disponha de tecnologias da informação, elas por si só serão inúteis, se as informações armazenadas não forem compartilhadas ou utilizadas pelos colaboradores, ou seja, é necessário que haja uma cultura favorável para tal no grupo.

#### 4.5 SÍNTESE INTEGRADORA E DIAGNÓSTICO

De acordo com Moraes (2003), descrever e interpretar são elementos concebidos em conjunto e compõem parte do esforço de elucidar a compreensão de um fenômeno investigado. Nesse sentido, esta seção apresenta a descrição e a interpretação do conjunto de categorias com o apoio dos principais aportes teóricos. O objetivo é proporcionar uma visão holística sobre como ocorre a Gestão do Conhecimento, a fim de permitir um diagnóstico do gerenciamento do conhecimento organizacional na Biblioteca Central.

Dessa forma, o quadro teórico que sustentou essa pesquisa auxiliou na compreensão de que a Gestão do Conhecimento envolve várias dimensões ou elementos. Na visão de Angeloni (2008), as três dimensões compreendem a infraestrutura organizacional, a tecnologia e as pessoas. Da mesma forma, Bastista e Quandt (2015), quando realizaram um estudo sobre essa temática em instituições públicas, agruparam as práticas de Gestão do Conhecimento em três categorias: processos organizacionais, tecnologia e pessoas.

Ainda, Castro (2005), quando elaborou seu instrumento para diagnosticar a Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias, baseou-se em três elementos: gestão estratégica, processos de gestão do conhecimento e suportes organizacionais.

Com base nesses e em outros autores que compuseram o aporte teórico, foram estabelecidas as categorias de análise iniciais por meio do método dedutivo e, a partir da imersão no *corpus* da pesquisa, incluiu-se mais uma categoria emergente, utilizando-se, portanto, do método indutivo.

Baseando-se na convicção de Angeloni (2008), que considera que as pessoas são as verdadeiras criadoras do conhecimento e agentes de transformação e, portanto, merecem atenção especial, inicialmente foi traçado o perfil dos pesquisados. Ao analisar esse aspecto, observou-se que a Biblioteca Central tem um grupo de servidores qualificados e experientes,

fato que pode indicar a existência de um ambiente favorável à implementação de ações relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Todavia, considerando que a dimensão pessoas é constituída por variáveis de aprendizagem, comportamento, atitudes, entre outras, entendeu-se relevante aprofundar a compreensão sobre essa dimensão por meio das categorias e subcategorias estabelecidas para esta investigação. Assim, buscou-se identificar a concepção dos gestores sobre a Gestão do Conhecimento e, com base em seus depoimentos, observou-se que eles têm boa compreensão da Gestão do Conhecimento e consideram esse método relevante para a biblioteca.

A busca por uma compreensão global da Gestão do Conhecimento teve continuidade por meio da análise de outras dimensões ou elementos relevantes que, de acordo com Castro (2005), são: a **gestão estratégica da biblioteca**, os **processos de gestão do conhecimento** e os **suportes organizacionais**. Essas dimensões originaram as demais categorias e subcategorias de análise, que auxiliaram na compreensão do objeto de estudo.

Com relação à categoria **gestão estratégica**, a análise dos dados possibilitou verificar que atualmente a biblioteca não tem planejamento estratégico formalizado, entretanto, tem intenção de elaborar, a fim de contribuir para o alcance dos objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM. Nesse ponto, cabe salientar, que a Gestão do Conhecimento será mais efetiva se a biblioteca tiver o seu planejamento estratégico definido, pois é a partir desse instrumento que os colaboradores poderão compreender os propósitos e se motivarem à busca de novos conhecimentos para desempenharem suas atividades.

Acrescenta-se, ainda, que o referido instrumento também contribui para que os processos de Gestão do Conhecimento possam ser direcionados para o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

Sobre os **processos de gestão do conhecimento**, observou-se que a identificação das fontes de conhecimento ocorre de maneira informal, em função da ausência de um mapa do conhecimento. Cabe ressaltar que a ausência de um mapa do conhecimento influencia no processo de apropriação do conhecimento, pois quando os setores não têm mapeados os conhecimentos da sua equipe, torna-se mais difícil identificar quais conhecimentos ainda faltam ou necessitam ser desenvolvidos.

Essa situação ficou evidenciada, pois se constatou que a busca por novos conhecimentos acontece sob demanda ou por iniciativa dos próprios servidores; ressalva-se, no entanto, que, durante a entrevista, um dos gestores relatou a falta de iniciativa por parte de

alguns colaboradores. Assim, percebe-se a necessidade de mobilizar interesses, desejos, motivações, a fim de que os implicados possam perceber que a responsabilidade é de todos.

Em relação ao desenvolvimento do conhecimento, constatou-se a necessidade de aprimoramento desse processo, visto que a instituição carece de comunidades de práticas e, também, percebeu-se a necessidade de ampliação dos canais de comunicação com os usuários, para que suas demandas possam ser feitas de maneira formal e possam ficar registradas. Entende-se que esse registro das demandas é importante para propiciar o desenvolvimento dos conhecimentos específicos para atendê-las.

Além do desenvolvimento do conhecimento, é importante que exista um ambiente favorável ao seu compartilhamento. Portanto, as iniciativas dos colaboradores, estímulo por parte das chefias, cultura organizacional, entre outros, foram objetos de análise, permitindo algumas inferências. Com relação à iniciativa dos colaboradores, as informações obtidas indicam que a maioria costuma compartilhar seus conhecimentos e experiências com os colegas, sendo o diálogo a forma mais utilizada para tal.

Entretanto, os gestores mencionaram algumas barreiras ao compartilhamento do conhecimento. A existência de mais de um turno de trabalho foi apontada como uma barreira física, enquanto que a resistência de alguns servidores em compartilhar e aprender novos conhecimentos foi mencionada como uma barreira comportamental. Os resultados também apontaram a necessidade das chefias estimularem mais os colaboradores a compartilhar seus conhecimentos; assim, percebe-se a necessidade de uma ressignificação de todos os envolvidos, pois todos têm uma gama de conhecimentos, de potencialidades, mas também fragilidades e limitações, implicando a necessidade de formação permanente para todos envolvidos, aspecto esse que, adiante, na subcategoria gestão de pessoas, será melhor detalhado.

O último elemento ou processo importante a ser considerando na gestão do conhecimento é a sua utilização em benefício da organização. Na concepção de Probst, Raub e Romhardt (2002), não basta executar com sucesso os processos de identificação, apropriação, desenvolvimento e compartilhamento dos conhecimentos, se não ocorrer a sua efetiva utilização, produzindo resultados concretos no contexto da gestão.

Partindo-se dessa premissa, constatou-se que, mesmo não tendo uma base de conhecimento instituída para facilitar o armazenamento e a utilização do conhecimento, os colaboradores buscam usar os conhecimentos para inovar e melhorar os serviços e os processos de trabalho.

Observou-se, ainda, que a maioria dos pesquisados utiliza o conhecimento tácito para desenvolver suas atividades de trabalho. Tal fato vai ao encontro da tese de Davenport e Prusak (1998), que afirmam que o uso do conhecimento tácito é mais presente nos profissionais com mais tempo de experiência. Assim, conforme se observou anteriormente, a maioria dos servidores da biblioteca pode ser considerada experiente.

No entanto, cabe salientar que a situação encontrada requer atenção, pois como não existe uma base de conhecimento instituída, apenas repositórios em alguns setores, a maior parte do conhecimento está na mente das pessoas, portanto, quando esses colaboradores saírem da instituição, possivelmente haverá uma perda significativa de conhecimento se a situação atual for mantida. Por isso, ressalta-se a importância do compartilhamento entre todos os envolvidos, para que haja a apropriação do conhecimento das diferentes funções profissionais de todos os colaboradores lotados na Biblioteca Central da UFSM.

Além da gestão estratégica e dos processos de Gestão do Conhecimento, Castro (2005) considera relevante analisar os suportes organizacionais. Buscou-se, assim, analisar alguns aspectos relacionados à cultura organizacional, à gestão de pessoas, à estrutura organizacional e à tecnologia da informação, os quais em conjunto originaram a categoria **suportes organizacionais**.

Sobre a cultura organizacional, observou-se que os pesquisados demonstraram ter uma cultura voltada ao compartilhamento e ao uso dos conhecimentos, ainda que existam algumas barreiras que requerem atenção por parte dos gestores. As barreiras físicas, conforme relatado anteriormente, poderão ser minimizadas com o apoio de ferramentas de tecnologia da informação. Com relação às barreiras comportamentais, essas poderão ser trabalhadas por meio de uma política de gestão de pessoas, propiciando cursos de formação continuada/permanente, a fim de minimizar os conflitos e propiciar a melhoria do clima organizacional.

Em relação à gestão de pessoas, o cruzamento das informações fornecidas pelos gestores com as informações obtidas junto aos demais servidores pesquisados, permitiu observar a seguinte situação: falta uma sistemática para avaliar o conhecimento dos colaboradores; existe uma baixa participação dos servidores em cursos ou eventos externos, acredita-se que em função do desinteresse dos próprios colaboradores, mas também por não receberem estímulo dos gestores. Também faltam métodos para minimizar as perdas de conhecimento como, por exemplo, o sistema de rodízio de funções, o qual foi considerado

relevante por grande parte dos pesquisados, porém não está sendo adotado na maioria dos setores.

Diante do exposto, infere-se que, devido à ausência de um planejamento estratégico formalizado com a definição clara dos objetivos da biblioteca, o estabelecimento de programas de desenvolvimento dos servidores acaba não ocorrendo de forma satisfatória.

No que tange à estrutura organizacional, observou-se que as decisões tendem a ser mais centralizadas, e a comunicação organizacional apresenta algumas falhas. Desse modo, ressalta-se que esses aspectos necessitam ser melhorados para que o conhecimento tácito de cada integrante do grupo possa ser valorizado e utilizado para a melhoria dos serviços da biblioteca.

O último elemento que visa dar suporte para que a Gestão do Conhecimento possa ocorrer é representado pelas ferramentas de tecnologia da informação. Em relação a esse suporte, constatou-se a necessidade de disponibilização de ferramentas mais adequadas para auxiliar na Gestão do Conhecimento, posto que ferramentas importantes como mapa do conhecimento e base de conhecimento não são utilizadas. Os espaços colaborativos virtuais são utilizados, porém de forma incipiente.

Com base no exposto, verificou-se que a Biblioteca Central da UFSM, como boa parte das bibliotecas analisadas no estado da arte, não tem ações estruturadas para a Gestão do Conhecimento. Portanto, entende-se que, a partir dessa visão global, existe a necessidade de intervenções inovadoras, a fim de propiciar melhorias nos aspectos humanos, estruturais e tecnológicos, visto que são esses aspectos que em conjunto possibilitarão a implementação da Gestão do Conhecimento. A seguir, apresenta-se o Quadro 16, denominado de diagnóstico sintético por categoria.

Quadro 16 – Diagnóstico sintético por categoria

(continua)

| <b>Categoria: Concepção dos gestores sobre Gestão do Conhecimento</b> |   |   |
|---|---|---|
| <b>Subcategorias</b>  | <b>Potencialidades</b>  | <b>Desafios ou limitações</b>   |
| Compreensão e relevância da Gestão do Conhecimento                    | ♦ Os gestores possuem boa compreensão do tema e consideram relevante para a Biblioteca Central                  | -   |
| <b>Categoria: Gestão Estratégica</b>                                  |   |   |
| <b>Subcategorias</b>  | <b>Potencialidades</b>  | <b>Desafios ou limitações</b>   |
| Gestão Estratégica  | ♦ Existe a intenção, por parte da gestão, em elaborar o planejamento estratégico da biblioteca.                 | ♦ Carência de uma identidade organizacional, em virtude da inexistência da missão, visão, valores e objetivos da biblioteca.                                  |
| <b>Categoria: Processos de Gestão do Conhecimento</b>                 |   |   |
| <b>Subcategorias</b>  | <b>Potencialidades</b>  | <b>Desafios ou limitações</b>   |
| Identificação do conhecimento   | ♦ Os pesquisados conseguem identificar de maneira informal as fontes de conhecimento.                           | ♦ Ausência de um Mapa do Conhecimento;<br>♦ Falta de identificação das lacunas de conhecimento  |
| Apropriação do conhecimento   | -   | ♦ Falta definição das estratégias para apropriação de conhecimentos de fontes externas e internas.  |
| Desenvolvimento do conhecimento                                       | -   | ♦ Ausência de comunidades de práticas;<br>♦ Poucos canais formais de comunicação com os usuários, para verificar suas demandas e necessidades informacionais. |
| Compartilhamento do conhecimento                                      | ♦ A maior parte do pesquisados demonstrou ter iniciativa para compartilhar conhecimentos e experiências.        | ♦ Necessidade de mais estímulo por parte das chefias.   |
| Uso do conhecimento   | ♦ Os conhecimentos obtidos em cursos são utilizados para inovar e melhorar os serviços e processos de trabalho. | ♦ Falta uma base de conhecimento para armazenar as informações e os conhecimentos individuais e organizacionais;  |
| <b>Categoria: Suportes Organizacionais</b>                            |   |   |
| <b>Subcategorias</b>  | <b>Potencialidades</b>  | <b>Desafios ou limitações</b>   |
| Cultura organizacional  | ♦ A maior parte dos colaboradores demonstrou ter uma cultura voltada ao compartilhamento dos conhecimentos.     | ♦ Existem algumas barreiras (físicas e comportamentais) ao compartilhamento do conhecimento.  |

Quadro 16 – Diagnóstico sintético por categoria

(conclusão)

|                          |   |  |
|--------------------------|---|--|
| Gestão de pessoas        | ♦ A maioria dos pesquisados demonstrou que considera relevante o sistema de rodízio de funções. | ♦ Carência de mecanismos para o mapeamento e avaliação dos conhecimentos dos colaboradores;<br>♦ Não existe um método definido para minimizar as perdas de conhecimento. |
| Estrutura organizacional | -   | ♦ Gestão se apresenta de forma mais centralizada;<br>♦ Comunicação organizacional apresenta algumas falhas.  |
| Tecnologia da informação | -   | ♦ Repositórios de conhecimento setorizados e não confiáveis;<br>♦ Pouca utilização de espaços colaborativos virtuais.  |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalta-se que esse quadro-resumo não tem o objetivo de substituir o metatexto contruído, apenas busca evidenciar as potencialidades e os desafios ou limitadores a serem observados na elaboração do plano para a implementação da Gestão do Conhecimento.

## **5 PLANO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFSM**

Este capítulo apresenta o plano para implementação da Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM. O plano resultou da pesquisa realizada junto aos servidores, a qual buscou realizar um diagnóstico sobre as ações relacionadas à Gestão do Conhecimento desenvolvidas no âmbito da biblioteca. Desse modo, a partir dos resultados obtidos, elaborou-se este plano, que tem como objetivo aprimorar o processo de desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento dos colaboradores com o intuito de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

### **5.1 JUSTIFICATIVA**

A Biblioteca Central da UFSM, a exemplo de outras bibliotecas universitárias analisadas neste estudo, realiza a Gestão do Conhecimento de maneira informal e não estruturada. Essa forma de gestão cria uma situação em que os conhecimentos ficam dispersos e, por vezes, inacessíveis a todos os colaboradores. Desse modo, tais conhecimentos ficam restritos a conhecimentos pessoais, em detrimento do conhecimento organizacional ou da equipe.

Diante desse cenário, para colaborar na gestão desse conhecimento que se encontra espalhado e possibilitar que seja reunido para ser utilizado na melhoria dos serviços oferecidos aos usuários, considera-se relevante a elaboração deste plano para implementação da Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM. Acredita-se que, com essa iniciativa, a biblioteca poderá torna-se mais eficiente no atendimento das demandas da comunidade universitária, contribuindo de maneira mais efetiva com o ensino, a pesquisa e a extensão na universidade.

Ressalta-se que, conforme foi visto no decorrer da pesquisa, atualmente o compromisso da biblioteca universitária vai além da gestão do patrimônio informacional da instituição a qual pertence. Ela também é um espaço educativo e de produção de conhecimento, visto que discentes, docentes, pesquisadores, técnicos administrativos e demais usuários utilizam-se de seus serviços para desenvolver seus trabalhos e suas pesquisas acadêmicas.



Em vista disso, a biblioteca precisa de processos de gestão que possibilitem utilizar e aprimorar os conhecimentos e as experiências de sua equipe para melhorar os serviços oferecidos.

## 5.2 OBJETIVO GERAL

- ◆ Implementar a Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central da UFSM.

### 5.2.1 Objetivos específicos

- ◆ Colaborar na elaboração do planejamento estratégico da biblioteca;
- ◆ Organizar os processos de Gestão do Conhecimento (identificação, apropriação, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento);
- ◆ Aprimorar os suportes organizacionais.

## 5.3 ANÁLISE DE CUSTO-BENEFÍCIO

A biblioteca não terá custos em função da possibilidade de utilização da mesma infraestrutura existente. A equipe ou comissão de implementação poderá atuar dentro do horário de trabalho normal, ou se adequando, em caso de eventual necessidade. Os benefícios esperados são a diminuição das perdas de conhecimento, maior valorização dos conhecimentos e experiências dos colaboradores e, com isso, espera-se que se possa oferecer um serviço de melhor qualidade para toda comunidade universitária.

## 5.4 PLANO DE AÇÃO

O desenvolvimento deste estudo possibilitou identificar algumas ferramentas e procedimentos que podem ser implementados para melhorar a gestão do conhecimento e minimizar os problemas encontrados por meio do diagnóstico. Dessa forma, definiram-se algumas metas e ações que estão sistematizadas no plano de ação. O plano está dividido em quatro etapas, e é composto por metas, ações, período e responsáveis, de acordo a sistematização apresentada no Quadro 17.

Quadro 17 - Plano de ação para a implementação da Gestão do Conhecimento

(continua)

| <b>ETAPA 1 – ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BIBLIOTECA CENTRAL</b>         |  |                           |                                      |
|---|--|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>METAS</b>  | <b>AÇÕES</b>   | <b>PERÍODO</b>            | <b>RESPONSÁVEIS</b>                  |
| ♦ Elaborar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos                          | • Propor discussões com todos os colaboradores da Biblioteca Central, com a finalidade de elaborar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos.  | Janeiro e Fevereiro /2019 | Todos os colaboradores da biblioteca |
| ♦ Elaborar o documento sistematizador do planejamento estratégico                     | • Analisar todas as contribuições dos colaboradores e definir quais farão parte do planejamento estratégico.   | Março/2019                | Direção e Chefias de Divisões        |
| <b>ETAPA 2 – SENSIBILIZAÇÃO E APROPRIAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> |  |                           |                                      |
| <b>METAS</b>  | <b>AÇÕES</b>   | <b>PERÍODO</b>            | <b>RESPONSÁVEIS</b>                  |
| ♦ Sensibilizar os colaboradores sobre a importância da Gestão do Conhecimento         | • Apresentar a Gestão do Conhecimento para todos os colaboradores;<br>• Trazer exemplos de outras bibliotecas que implementaram ou estão implementando esse método;<br>• Mostrar as contribuições desse método, tanto para a melhoria dos serviços, quanto para a valorização dos colaboradores. | Abril/2019                | Pesquisador                          |
| ♦ Constituir uma comissão para a implementação da Gestão do Conhecimento              | • Apresentar detalhadamente a Gestão do Conhecimento aos membros da comissão, para que possam apropriar-se dos conceitos e compreender como esse método funciona.  | Abril/2019                | Direção e Pesquisador                |
| <b>ETAPA 3 – ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>                  |  |                           |                                      |
| <b>METAS</b>  | <b>AÇÕES</b>   | <b>PERÍODO</b>            | <b>RESPONSÁVEIS</b>                  |
| ♦ Alinhar a Gestão do Conhecimento ao planejamento estratégico da biblioteca          | • Mapear os conhecimentos de todos os colaboradores;<br>• Analisar os objetivos estratégicos e verificar se a biblioteca dispõe dos conhecimentos necessários para alcançá-los.  | Abril até Junho/ 2019     | Comissão de Gestão do Conhecimento   |
| ♦ Aumentar a transparência do conhecimento  | • Criar um Mapa do Conhecimento para possibilitar a localização dos detentores dos diferentes conhecimentos dentro da instituição.   | Julho/2019                | Comissão de Gestão do Conhecimento   |

Quadro 17 - Plano de ação para a implementação da Gestão do Conhecimento

(conclusão)

| ♦ Criar estratégias para apropriação e desenvolvimento dos conhecimentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar junto aos usuários suas necessidades informacionais, por meio da ampliação dos canais de comunicação (Serviço de Referência Virtual);</li> <li>• Estabelecer um programa de capacitação dos colaboradores (participação em cursos internos e cursos externos) para atender com mais celeridade e qualidade as necessidades dos usuários;</li> <li>• Visitar outras bibliotecas universitárias de referência para verificar suas experiências e suas melhores práticas.</li> </ul> | Durante todo ano de 2019  | Direção e Comissão de Gestão do Conhecimento   |
|--|--|---|--|
| <b>ETAPA 4 – APRIMORAMENTO DOS SUPORTES ORGANIZACIONAIS</b>              |  |   |  |
| METAS  | AÇÕES  | PERÍODO   | RESPONSÁVEIS   |
| ♦ Criar uma Base de Conhecimento   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parceria com o CPD da UFSM para a elaboração da Base de Conhecimento;</li> <li>• Inserir na Base de Conhecimento as informações e os conhecimentos individuais e organizacionais.</li> </ul>  | Início em julho/2019, com inserções de informações e conhecimentos de forma permanente na base de conhecimento. | Comissão de Gestão do Conhecimento e, posteriormente, o servidor que for designado como responsável. |
| ♦ Propor o sistema de rodízio de funções                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar o rodízio de funções nas divisões da biblioteca de forma periódica.</li> </ul>   | Semestral   | Chefia dos setores   |
| ♦ Ampliar a utilização dos espaços colaborativos virtuais e presenciais  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular os colaboradores a utilizar fóruns de discussão presenciais e virtuais;</li> <li>• Estimular a criação de comunidades de práticas.</li> </ul>   | Permanentemente   | Inicialmente a Comissão de Gestão do Conhecimento e, posteriormente, as chefias.                     |

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes da exposição das considerações finais, salienta-se que essa pesquisa foi alicerçada no pensamento de Lück (2011), que entende que o desenvolvimento da qualidade da educação, em decorrência da sua complexidade, e pela multiplicidade de fatores e processos envolvidos, demanda uma orientação global, abrangente e interativa. Portanto, enquanto pesquisador envolvido em um contexto educativo, assumiu-se o desafio de investigar um dos fatores, neste caso, uma unidade - a Biblioteca Central -, que faz parte da estrutura de uma IFES.

A biblioteca universitária, além de ser a instância responsável pela gestão do patrimônio informacional da instituição a qual pertence, configura-se como um espaço de aprendizagem e de produção de conhecimento, visto que alunos, professores, pesquisadores e demais usuários utilizam-se desse espaço para estabelecer relações entre si e para desenvolver seus trabalhos e suas pesquisas acadêmicas. No entanto, a biblioteca, para realizar suas atribuições com qualidade e eficiência, necessita do conhecimento que sua equipe detém, ou, dito de outra maneira, necessita que os conhecimentos dos colaboradores sejam utilizados para agregar valor aos serviços oferecidos à comunidade universitária.

Isso ocorre porque o contexto atual exige que os profissionais da informação assumam novas responsabilidades, as quais vão além das tradicionais funções técnicas de tratamento, armazenamento e recuperação da informação. É preciso oferecer informações úteis com celeridade, precisão e fidedignidade, em decorrência da velocidade com que os acontecimentos se multiplicam no cenário contemporâneo. Por esse motivo, percebe-se que fazer a Gestão do Conhecimento organizacional e individual torna-se relevante para atender as demandas emergentes.

Nesse sentido, esta pesquisa teve o objetivo de analisar como ocorre a Gestão do Conhecimento no âmbito da Biblioteca Central. Para abranger os aspectos principais que colaboram para o gerenciamento do conhecimento nas organizações e, em especial, em bibliotecas universitárias, buscou-se na literatura nacional as contribuições de diversos pesquisadores para melhor compreensão do tema.

A partir dos resultados encontrados, foi possível identificar que a Gestão do Conhecimento envolve vários elementos ou dimensões. Entretanto, os autores convergem sobre a importância de alguns elementos ou dimensões, os quais estão relacionados aos processos organizacionais, à tecnologia e às pessoas.

Em relação à Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias, optou-se por conduzir a investigação tendo como fio condutor as dimensões gestão estratégica, processos de gestão do conhecimento e suportes organizacionais, por entender que esses elementos propiciavam uma visão global do tema.

Quanto à gestão estratégica, os resultados apontaram que algumas ações estão sendo desenvolvidas, principalmente, em relação ao planejamento estratégico, o qual está em fase de construção. Entretanto, a biblioteca ainda carece de uma identidade organizacional própria, que possibilite que os colaboradores tenham um destino comum de trabalho. Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, isso implica a falta de um direcionamento dos processos de identificação, apropriação, desenvolvimento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Além desses processos, buscou-se verificar os elementos que ofereciam o suporte para que as pessoas consigam compartilhar, armazenar e usar os conhecimentos no ambiente de trabalho. Esses elementos envolvem a cultura organizacional, a gestão de pessoas, a estrutura organizacional e a tecnologia da informação; são os chamados suportes organizacionais (CASTRO, 2005).

Com base nos resultados, observou-se que a maior parte dos pesquisados têm uma cultura voltada ao compartilhamento do conhecimento, ainda que existam algumas barreiras.

Em relação à gestão de pessoas, constatou-se a necessidade de algumas medidas que visem propiciar um maior reconhecimento dos colaboradores. Também se observou a falta de estratégias para estimular o desenvolvimento e apropriação de conhecimentos; por outro lado, observou-se que existe certo desinteresse por parte de alguns servidores em apropriar-se de novos conhecimentos, talvez pela falta de definição clara dos objetivos da biblioteca. Observou-se ainda que as principais causas de perda de conhecimento apontadas são as aposentadorias e as trocas de gestão, sendo que a biblioteca não dispõe de métodos instituídos para minimizar essas perdas de conhecimento.

Em relação à estrutura organizacional, esta se apresenta dividida em setores ou divisões; entretanto, ressalva-se que uma estrutura organizacional departamentalizada, em alguns casos, pode gerar problemas de comunicação, sendo que esse problema foi constatado. Além disso, observou-se que as decisões tendem a ser mais centralizadas.

Ainda foi possível observar que as ferramentas tecnológicas utilizadas na maioria dos setores não são suficientes para apoiar efetivamente os processos de Gestão do Conhecimento, principalmente em relação ao uso e armazenamento dos conhecimentos, pois falta uma base

de conhecimento que possibilite registrar os conhecimentos tácitos e explícitos, para que possam ser acessados por todos os colaboradores da biblioteca.

Diante do exposto, constatou-se que a Biblioteca Central da UFSM está em um estágio inicial no que se refere a processos estruturados de Gestão do Conhecimento. Entende-se que essa pesquisa propiciou uma visão global, permitindo afirmar que existe a necessidade de intervenções no órgão estudado por meio de ações estruturadas, as quais fazem parte do plano para implementação da Gestão do Conhecimento que foi elaborado.

Ressalta-se que a intenção do pesquisador não é apresentar uma proposta pronta e imutável, pois se tem a compreensão de que a Gestão do Conhecimento é um processo que envolve vários elementos ou dimensões, conforme foi visto ao longo desta pesquisa. Entretanto, nada impede que algumas ações iniciais sejam propostas para colaborar com a melhoria dos processos de trabalho e propiciar um atendimento eficiente aos usuários.

Nesse sentido, espera-se que este estudo possa contribuir para as discussões relacionadas à gestão em contextos educativos e que possa abrir espaços para outras reflexões sobre a Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central e nas bibliotecas setoriais da UFSM. As constatações referidas constituem o produto dessa pesquisa, apontando para a necessidade de uma maior flexibilidade nas ações, ou seja, que todos possam ter acesso à Gestão do Conhecimento. Isso certamente propiciará implementações atualizadas, pensando na complexidade do fluxo dinâmico, atualizado, eficiente, rápido, criando relações humanas de pertencimento, solidariedade, compartilhamento de saberes e fazeres abertos e atualizados.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANNA, J. S. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 30, n.1, p. 5-26, 2016. Disponível em: <<https://www.seer.furg.br/biblos/article/view/5347>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

ARAÚJO, P. C.; PEREIRA, S. Z.; OLIVEIRA, M. E. P de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 244-259, jan./jun., 2010. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BARATIN, M. ; JACOB, C. (Org). **O poder das bibliotecas: a memória dos livros no ocidente**. 3.ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 2008.

BATISTA. F. F. **O governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014 – Práticas de Gestão do Conhecimento. **Texto para discussão No. 2120**, Brasília, Ago. 2015. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2120b.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf)>. Acesso em 15 nov. 2017.

BEM, R. M. de. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

BEM, R. M. de; COELHO, C. C. de S. R. Aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação: uma revisão sistemática. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 69-97, jan./jun., 2013. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/download/3126/2467>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BEM, R. M. de; AMBONI, N. de F. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v.18, n.1, p. 736-751, jan./jun., 2013. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/874>>. Acesso em: 19 mar. 2018.

BEM, R. M. de; FELICIO, J. C. ROSSI, T. R. Interação entre os agentes da biblioteca universitária da UFSC: aplicação do framework GC@BU. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 11, n. 1, p. 54-60, 2017. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/5540/4396>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

BONAFÉ, J. M. Na escola o futuro já não é o passado, ou é. Novos currículos, novos materiais. In: JARAUTA, B.; IMBERNÓN, F. (Org.). **Pensando no futuro da educação: uma nova escola para o século XXII**. Tradução de Juliana dos Santos Padilha. Porto Alegre: Penso, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. DF: Senado Federal.1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 25 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 21 out. 2017.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmam, 2002, 399 p.

CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em biblioteca universitária: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FAQUETI, M. F. Et al. Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições federais de ensino de Santa Catarina. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 20, n. 2, p. 567-583, set./dez., 2015. Disponível em: <<https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1133>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre. Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**. Projetos e Relatórios. São Paulo: Loyola. 2004.

HUBNER, M. L.F. ; KUHN, A. C. A. Bibliotecas Universitárias como espaços de aprendizagem. **Biblos**, v. 31, n. 1, p. 51-72, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/6509>>. Acesso em: 07 jan. 2018.



LÜCK, Heloísa *etal.* **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2011. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACIEL, A. C. ; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006

MARQUES JÚNIOR, E. **Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias**: análise de experiências no Brasil e em Portugal. Bauru, 2010, 134p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, 2010.

MARTINS, C. Q. Gestão do conhecimento para serviços de informação: análise de produtos e serviços inovadores em bibliotecas universitárias. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 26, n.1, p. 9-30, jan./jun., 2012. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/biblos/article/view/2515/2109>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Revista Ciência e Educação**, v. 9, n. 2, 2003, pp. 191-211. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1516-3132003000200004&script=sci\\_abstract&tlng=PT](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1516-3132003000200004&script=sci_abstract&tlng=PT)> Acesso em: 02 jan. 2018.

MOROSINI, M. C.; FERNANDES, C. M. B. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 154-164, jul.-dez. 2014. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/porescrito/article/view/18875/12399>. Acesso em: 10 mar. 2018.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, C. B.; CIANCONI, R. B. Cooperação, compartilhamento e colaboração: caso da rede de bibliotecas e centros de informação em arte no estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ). **Brazilian Journal of Information Science**, v. 6, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/download/3126/2467>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

PEREIRA-PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública 34(4), julho 2000; 55-72. Trabalho apresentado ao Seminário “Moderna Gestão Pública”, patrocinado pelo INA – Instituto Nacional de Administração Pública. Lisboa, 30-31 de março, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- RICHTER, F. A. A cultura organizacional e seus fundamentos frente à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ROSSINI, A. M; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a Gestão do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2006.
- SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANTOS, B. S.; MENESES, M. P. (Org.). **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010.
- SANTOS, R. R. **Gestão dos dispositivos de comunicação da web social**: potencializando as atividades de mediação da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias brasileiras. 2015. 305 p. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.
- SILVA, A. N. da. **Proposta de um instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias**. 2013. 142 p. Dissertação (Mestrado em ciência da informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.
- SILVA, D. M. N. da. **A gestão do conhecimento no Serviço de Tratamento da Informação: o caso do SiBi/UFSC**. 2016. 251 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- SOUZA, L. B. R. H. de. **Compartilhamento da informação e do conhecimento entre os bibliotecários do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (SIB/UEPB)**. 2016. 183 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.
- STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. 2003. 480p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- UNIVERSIDADE FERERAL DE SANTA MARIA. **Estatuto da UFSM**. Santa Maria, 2010. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/d526dcf3-df9c-4d04-ae38-022695bef98c.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

\_\_\_\_\_ **Indicadores**. Santa Maria, 2015. Disponível em:  
<<http://portal.ufsm.br/indicadores/index;jsessionid=004ca0d57edb74ef5b4f1a5e502f>>.  
Acesso em: 24 out. 2017.

\_\_\_\_\_ **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026/UFSM**. Santa Maria, 2016.  
Disponível em:<<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/0510013d-1d91-47d4-bf67-1e3120598fa6.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.

YIN, R .K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre. Bookman, 2015.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) colega,

Estou desenvolvendo a pesquisa intitulada **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: DIAGNÓSTICO E PROPOSIÇÕES**, do Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG-MP), do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Nesse sentido, ciente da importância e valiosa contribuição dos servidores que atuam na Biblioteca Central, gostaria de convidá-lo (a) a participar deste estudo. O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o processo de estudo. Em caso de dúvida, o participante poderá contatar pelo e-mail: cristianolanza@hotmail.com.

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais e não representam qualquer menção de dados pessoais, apenas discussões acerca da temática que está vinculada à Gestão do Conhecimento. Ao participar desta pesquisa, você contribuirá com informações que deverão acrescentar elementos importantes à literatura da área e à Instituição, tendo o pesquisador o compromisso de divulgar os resultados obtidos. Você não terá nenhum tipo de despesa para responder esta pesquisa, bem como nada será pago pela sua participação.

Após esses esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para permitir sua participação nesta pesquisa. Para dar o seu consentimento, assinale abaixo:

( ) Consinto o uso das respostas dadas neste instrumento de investigação como conjunto de dados da pesquisa intitulada **Gestão do Conhecimento em uma biblioteca universitária: diagnóstico e proposições**.

Atenciosamente,

Cristiano Lanza Savegnago  
Mestrando

Lorena Inês Peterini Marquezan  
Orientadora

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### PARTE I – DADOS DOS PARTICIPANTES

|   |   |
|---|---|
| <b>1. Idade</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> Entre 18 e 29 anos                 | <input type="checkbox"/> Entre 40 e 49 anos     |
| <input type="checkbox"/> Entre 30 e 39 anos                 | <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais        |
| <b>2. Formação acadêmica</b>                                |   |
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental                 | <input type="checkbox"/> Especialização         |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio                       | <input type="checkbox"/> Mestrado               |
| <input type="checkbox"/> Graduação                          | <input type="checkbox"/> Doutorado              |
| <b>3. Tempo de trabalho na UFSM</b>                         |   |
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano                     | <input type="checkbox"/> Entre 4 anos e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 ano e 4 anos               | <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos       |
| <b>4. Tempo de trabalho na Biblioteca Central</b>           |   |
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano                     | <input type="checkbox"/> Entre 4 anos e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 ano e 4 anos               | <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos       |
| <b>5. Setor de trabalho</b>                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Direção                            |   |
| <input type="checkbox"/> Secretaria de Apoio Administrativo |   |
| <input type="checkbox"/> Divisão de Aquisição               |   |
| <input type="checkbox"/> Divisão de Processos Técnicos      |   |
| <input type="checkbox"/> Divisão de Referência              |   |
| <input type="checkbox"/> Núcleo de Empréstimo               |   |
| <input type="checkbox"/> Núcleo de Periódicos               |   |

**PARTE II – DADOS TÉCNICOS**

6) O conhecimento tácito pode ser compreendido como aquele obtido a partir da experiência individual, enquanto o conhecimento explícito pode ser entendido como aquele que foi externalizado sob a forma de documentos, manuais, relatórios, etc. Qual conhecimento você mais utiliza para realizar o seu trabalho?

Tácito  Explícito

7) Quando não encontro o conhecimento necessário para resolver um problema de trabalho em ferramentas ou manuais, busco ajuda por meio de:

(Marque todas as alternativas que se aplicam).

- Conversa com colega do setor ou de outro setor da biblioteca
- Conversa com profissional de biblioteca de outra instituição
- Documentos disponíveis em sites de bibliotecas de outras instituições
- Trocas de mensagens via e-mail e mensagens instantâneas

8) As ferramentas de tecnologia da informação disponibilizadas pela biblioteca possibilitam localizar, armazenar e compartilhar o conhecimento?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

9) O sistema de rodízio de funções é utilizado no meu setor?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

10) Considero o sistema de rodízio de funções uma prática:

- Desnecessária
- Irrelevante
- Relevante
- Indispensável

11) O setor (chefia) estimula os colaboradores mais experientes a compartilharem seus conhecimentos com os menos experientes?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

12) Procuo compartilhar conhecimentos e experiências adquiridas no desenvolvimento das atividades com meus colegas.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

13) Considero que a principal perda de conhecimento na Biblioteca Central ocorre em função de: (Marque apenas uma alternativa)

- Aposentadorias
- Exonerações
- Trocas de gestão
- Remoções de servidores para outras unidades da instituição
- Resistência dos colegas para compartilhar e/ou aprender conhecimentos

14) A biblioteca avalia o conhecimento que cada servidor possui com a finalidade de identificar a área em que ele poderá melhor contribuir?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

15) Costumo participar dos cursos ou eventos internos (promovidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) na minha área de atuação.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

16) Recebo estímulo dos gestores da biblioteca para participar de cursos ou eventos externos (congressos, seminários, palestras) relacionados à minha função.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

17) A última participação em curso ou evento externo relacionado à minha área de atuação ou área similar ocorreu há.

- Seis meses ou menos
- Entre seis meses e um ano
- Entre um ano e dois anos
- Mais de dois anos
- Nunca participei



18) Quando participo de um curso ou evento na minha área de atuação, costumo socializar com os colegas o aprendizado que obtive.

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

19) A socialização dos meus conhecimentos profissionais costuma ocorrer por meio de:  
(Marque todas as alternativas que se aplicam)

- Conversas informais com os colegas.
- Reuniões específicas para essa finalidade
- E-mail
- Fóruns de discussão presenciais ou virtuais
- Espaços colaborativos presenciais ou virtuais
- Outra forma. Qual? \_\_\_\_\_
- Não costumo socializar

20) Procuo utilizar os conhecimentos adquiridos nos cursos para inovar e melhorar os procedimentos de trabalho no setor?

- Nunca
- Raramente
- Às vezes
- Muitas vezes
- Sempre

## **APÊNDICE C - ROTEIRO E PAUTAS DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DA BIBLIOTECA CENTRAL**

### **PERFIL DO ENTREVISTADO**

- 1) Idade.
- 2) Formação acadêmica.
- 3) Tempo que trabalha na UFSM.
- 4) Tempo que trabalha na Biblioteca Central.
- 5) Tempo que exerce a função de Diretor.

### **ENTREVISTA TÉCNICA GUIADA POR PAUTA**

- 6) Definição e relevância da Gestão do Conhecimento.
- 7) A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo sistemático e formal que tem como objetivo a criação de um ambiente no qual as pessoas identifiquem, desenvolvam, compartilhem e utilizem o conhecimento para a melhoria dos processos e serviços. (Conceito apresentado ao entrevistado)
  - a) Existência do planejamento estratégico ou, caso negativo, se existe a intenção de elaborá-lo.
- 8) Abertura da direção da Biblioteca às sugestões de ações estruturadas, caso a Gestão do Conhecimento venha a ser implementada.
- 9) Métodos para minimizar a perda de conhecimento devida à saída de pessoas da organização ou dos setores. Descrição dos métodos utilizados.
- 10) Avaliação da estrutura organizacional da Biblioteca Central em relação a aspectos como centralização/descentralização e comunicação organizacional.
- 11) Desenvolvimento do conhecimento a partir da aproximação e compreensão das necessidades dos usuários. De que forma isso ocorre.
- 12) Existência de recursos financeiros para participação dos servidores em cursos ou eventos externos.

## **APÊNDICE D - ROTEIRO E PAUTAS DA ENTREVISTA COM AS CHEFIAS DE DIVISÕES DA BIBLIOTECA CENTRAL**

1. Idade:
2. Formação acadêmica:
3. Tempo que trabalha na UFSM:
4. Tempo que trabalha na Biblioteca Central:
5. Setor de trabalho:
6. Tempo que exerce a função de chefia no setor:

### **ENTREVISTA TÉCNICA GUIADA POR PAUTA**

7) Definição e relevância da Gestão do Conhecimento.

8) A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo sistemático e formal que tem como objetivo a criação de um ambiente no qual as pessoas identifiquem, desenvolvam, compartilhem e utilizem o conhecimento para a melhoria dos processos e serviços. (Conceito apresentado ao entrevistado)

- a) Identificação das fontes internas e externas de conhecimento no setor.
- b) Como identifica as fontes.

9) Mapas de Conhecimento, de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), são representações gráficas de especialistas em determinado assunto, fontes de conhecimento, estruturas de conhecimento, ou seja, tratam-se de uma espécie de guia com a finalidade de localizar o conhecimento dentro da organização. (Conceito apresentado ao entrevistado)

- a) Mapa de Conhecimento no setor (existência ou não).

10) Existência de lacunas de conhecimento no setor.

11) Definição e exemplos de estratégias para aquisição dos conhecimentos.

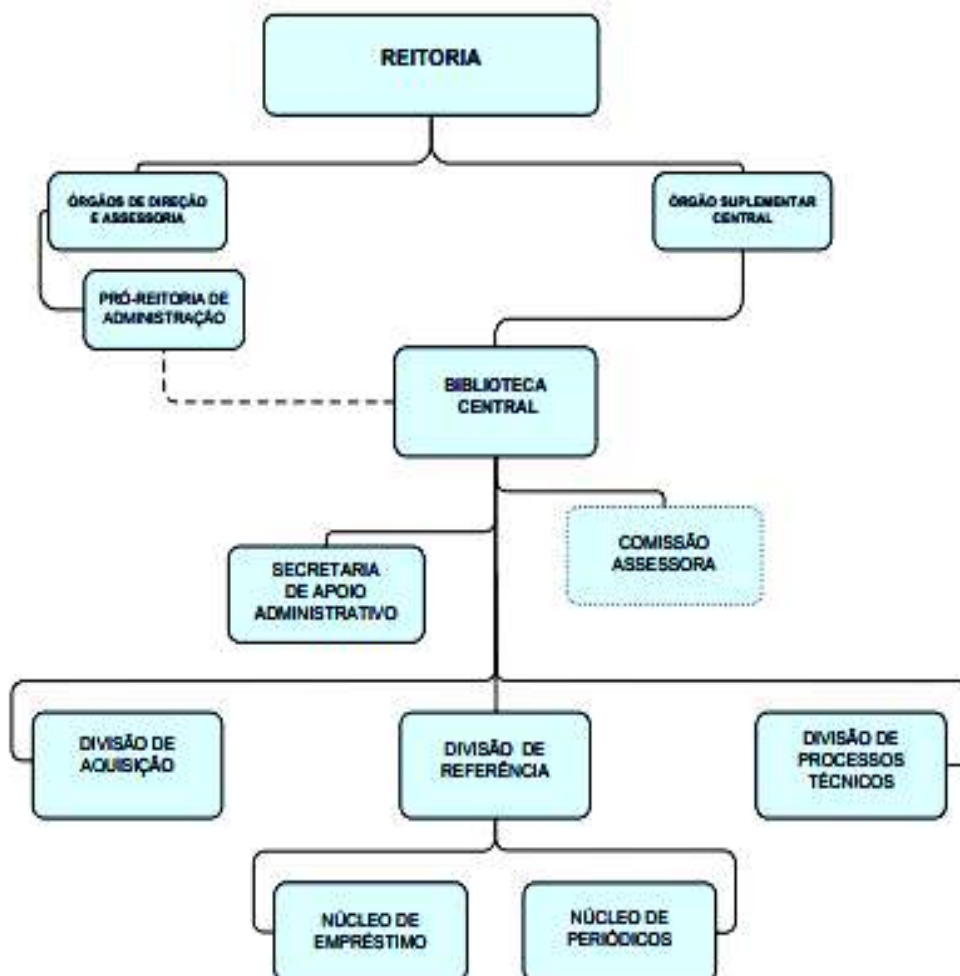
- 12) Adequação das estratégias de aquisição do conhecimento adotadas no seu setor.
- 13) Percepção sobre o ambiente organizacional (favorável ou desfavorável) ao compartilhamento do conhecimento no setor.
- 14) Percepção sobre a existência de algum tipo de barreira ao compartilhamento do conhecimento no setor.
- 15) Comunidade de Prática são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. São auto-organizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, para exposição de problemas comuns, busca de soluções e também para desenvolver novos conhecimentos. (Conceito apresentado ao entrevistado)
- a) Existência de comunidade de prática no setor.
- 16) Existência de um local específico (virtual ou físico) para armazenar as informações e os conhecimentos individuais e organizacionais.
- 17) Utilização dos conhecimentos obtidos em cursos ou eventos para inovar os processos de trabalho e melhorar a eficiência dos serviços.
- 18) Avaliação da estrutura organizacional da Biblioteca Central em relação a aspectos como centralização/descentralização e comunicação organizacional.

## ANEXO A - ORGANOGRAMA DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFSM

Figura 8 – Organograma da Biblioteca Central da UFSM.



### Organograma 2014 BIBLIOTECA CENTRAL



Fonte: COPLAD/PROPLAN/UFSM, 2014.