

f



CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

**Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias
Públicas:** Um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da
Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI/UFRJ)

**Dissertação de Mestrado
Março de 2022**



UFRJ



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA –
IBICT PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO –
PPGCI

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
PÚBLICA: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio
de Janeiro (UFRJ)

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

Rio de Janeiro
2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA –
IBICT PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO –
PPGCI

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA
PÚBLICA: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio
de Janeiro (UFRJ)

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire.

Rio de Janeiro
2022

CIP - Catalogação na Publicação

S726g Souza, Claudia Barbosa dos Santos de
Gestão do Conhecimento em Bibliotecas
Universitárias Públicas: um estudo sobre o Sistema
de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de
Janeiro (SIBI UFRJ) / Claudia Barbosa dos Santos de
Souza. -- Rio de Janeiro, 2022.
167 f. : il.; 15cm

Orientador: Gustavo Henrique de Araújo Freire.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Escola da Comunicação, Instituto
Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia,
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação,
2022.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Biblioteca
Universitária Pública. 3. SIBI UFRJ. 4. Gestão do
Conhecimento - Biblioteca Universitária. I. Freire,
Gustavo Henrique de Araújo, orient. II. Título.

CDD22 658.4038

Elaborado pela bibliotecária e autora, Claudia B S Souza - CRB-7/7185.

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

PÚBLICA: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Defesa em: 16/03/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire – Orientador
Universidade Federal do Rio de Janeiro (IBICT/UFRJ)

Prof^ª Dra. Lena Vânia Pinheiro - Avaliadora
Universidade Federal do Rio de Janeiro (IBICT/UFRJ)

Prof. Dra. Eloísa da Conceição Príncipe de Oliveira - Suplente
Universidade Federal do Rio de Janeiro (IBICT/UFRJ)

Prof. Dr. Marcos Luiz Cavalcanti de Miranda – Avaliador Externo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte – Suplente
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

A todas as pessoas vulneráveis sociais,
que foram estudantes do ensino público,
principalmente as meninas, jovens e
mulheres negras que lutam a cada dia para
ocupar um lugar na sociedade que é seu,
é meu, é nosso seu por direito, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

A vida é uma jornada onde percorremos caminhos, encontramos pessoas, fazemos amizades, consolidamos laços e nos identificamos com alguns que compartilhamos nossos ideais e conhecimentos. A jornada acadêmica não difere da vida, muitas vezes ela nos mostra que é algo solitário, introspectivo, onde precisamos parar e nos ouvirmos para podermos ver além do que nos é demonstrado. E é nesta trajetória, que é solitária, que podemos dizer que não estamos sozinhas, por isso agradecer é algo importante, pois nada se constrói sozinho, somos frutos de interações sociais.

Aprendi que na vida devemos ser gratos por tudo, por todos e principalmente por aqueles que direta ou indiretamente caminham conosco, seja por meio de orações, por escutas, por inúmeros modos de presença. Então, bora agradecer....

A Deus, por sua eterna misericórdia para comigo, e por ter me permitido sonhar mesmo em meio a tanta adversidade. Tu és fiel!

Ao meu querido orientador, professor Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire, por ter me aceitado como orientanda e acreditado em minha proposta de pesquisa. Grata por me apoiar, me reanimar em momentos tão críticos. Grata por seu maravilhoso humor, senso de humanidade, de empatia. Hoje, posso dizer que eu sei o que é ter um orientador de fato. E ao mesmo tempo o admiro enquanto professor. Gratidão por todas as oportunidades e conhecimentos que você me concedeu.

A minha banca de avaliação: Profa. Dra. Lena Vânia Pinheiro, Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte, Profa. Dra. Eloísa Príncipe e Prof. Dr. Marcos Luiz de Miranda Cavalcanti.

A querida profa. Lena Vânia Pinheiro por tão gentilmente ter aceitado o convite para qualificar a minha pesquisa e agora para o encerramento deste ciclo. Vivenciar a Ciência a Informação por meio de suas memórias, me ajudou a compreender um pouco mais sobre este campo de pesquisa e atuação. Obrigada!

A professora Dra Emeide Nóbrega Duarte (UFPB), por ter me aceitado como aluna externa em suas disciplinas sobre Gestão do Conhecimento. A sua generosidade no compartilhar o seu saber comigo e aos demais alunos, acolhendo as nossas falas, pensamentos e contribuições, não tem preço. Muito obrigada por suas palavras no momento da minha qualificação.

Ao prof. Dr. Gustavo Saldanha, coordenador do PPGCI IBICT UFRJ por sua disponibilidade em solucionar questões, pela empatia em compreender questões tão adversas em um contexto atípico como o pandêmico. Gratidão!

Ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (PPGCI-IBICT-UFRJ), pela oportunidade de ingressar em uma instituição de excelência.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela oportunidade de ser bolsista de ações afirmativas, Obrigada!

A todos os professores do PPGCI IBICT UFRJ, aos que fui discente de suas disciplinas e aqueles que pude conhecer por meio de palestras. Obrigada !

A secretaria do PPGCI IBICT UFRJ, especialmente a querida Janete, obrigada por sua atenção e carinho!

Aos bibliotecários e bibliotecárias da UFRJ, em especial a coordenadora do SIBI/UFRJ, Paula Melo. Parabéns pelo trabalho desenvolvido e por contribuírem com a minha pesquisa.

A minha família, minha mãe que mesmo sem saber o que é de fato um mestrado fica feliz por saber que é algo relacionado a educação. Meu irmão Cristiano, por caminhar comigo, fazer leituras e apontamentos dos meus textos. A minha sobrinha que iniciou a sua trajetória acadêmica e me acompanhou nessa jornada.

A minha família nordestina, minha tia Valdelice, minhas primas e primos sergipanos.

A querida ex-professora do MBA Gestão Empresarial e SI da UFF, profa. Dra. Aparecida Laino Entriel, pelo incentivo constante no estudo sobre Gestão do Conhecimento. Gratidão por ter avaliado meu projeto de submissão ao IBICT. Você é um exemplo para mim!

A minha amiga e irmã que a biblioteconomia me deu, Kátia Leal da Silva. Aquela a quem eu confidencio minhas alegrias, angústias, metas e projetos de vida. Amiga, obrigada por tudo!

Aos meus amigos da Universidade Federal do Ceará, Bibliotecário e pedagogo Manoel Messias Soares Germano Júnior e Bibliotecária Thaiana Barros dos Santos. Gratidão por me acompanhar na minha trajetória acadêmica desde a graduação, desde os rebds da vida.

Aos meus queridos amigos e amigas: bibliotecária Daniela Spudeit, Bibliotecário Carlos Wellington Martins, Bibliotecária Ana Virgínia Pinheiro, Natália Romeiro, bibliotecária Priscila Sena, Bibliotecária Cátia Lindemann levo comigo cada um de vocês. Obrigada pelo apoio constante. Gratidão!

As bibliotecárias Elisângela Silva (UFPA) e Andreia Gonçalves da Silva, pela amizade, palavras de incentivo e por me auxiliarem na escrita acadêmica por meio da leitura e revisão dos meus originais. Gratidão!

As bibliotecárias Bernadete Amazonas e Daniela Carvalho Cranchi pela generosidade em compartilhar fontes de informação para minha pesquisa. Muito obrigada!

Aos meus alunos da UFRJ, da graduação em biblioteconomia e gestão de unidades de informação (2020), obrigada pela confiança e por compartilharem comigo um pouquinho da trajetória acadêmica de vocês. Com vocês e por vocês eu me alegro pela experiência docente, e me preparo para esse tão importante ofício.

Aos meus queridos amigos da disciplina sobre GC (PPGCI UFPB) ministrada pela profa Dra Emeide Nóbrega Duarte (UFPB): Febrânia Braga, Daniel Vasconcelos e José Neto, obrigada por acolherem essa carioca sergipana e por compartilharem tanta coisa boa. Foi ótimo conviver com vocês em um semestre tão decisivo da minha pesquisa. Que nossa amizade e parceria continue!

As professoras: Profa Dra. Luana Woida (UNESP), Profa. Dra. Elaine Silva (UEL/UNESP) por terem me aceitado como aluna especial na disciplina Cultura de Inovação em CI no PPGCI UNESP. Foi incrível ter feito parte de uma turma com tanta gente experiente e conhecedora da temática. Obrigada!

A professora Dra Cássia Bassan (UNESP) por ter me aceitado como ouvinte em sua disciplina sobre Cultura Organizacional no PPGCI UNESP. Foi uma experiência ímpar, com excelentes contribuições para minha pesquisa.

Aos meus amigos de todas as horas, e por entenderem a minha ausência neste período sabático e pandêmico. Obrigada!

Aos meus amigos de todos os cantos do Brasil: Muito Obrigada!

Aos meus bibliocats (gatos domésticos): Chuchuzinho (*in memorian*), Crioulo (*in memorian*), Iza (*in memorian*), Miguelito, Chiquinha Gonzaga, Frida, Elza, Gordinho, Amarelinho, Tite e Tutu, minhas companhias na jornada acadêmica e pandêmica. Quem tem gato nunca está sozinho, e vocês fazem rodízio para me acompanhar.

Ao ensino público brasileiro, do qual sou fruto desde as primeiras séries, passando pelo ensino médio, ensino superior na UFF, UNIRIO e agora na UFRJ/IBICT. Negra, de origem pobre, filha de pais semialfabetizados (doméstica e motorista de ônibus), subjugada por alguns professores no ensino médio pelo meu contexto social. Sou a primeira a concluir a graduação em uma universidade pública e agora a primeira a concluir o mestrado. Sigamos!

Aprendi com meus pais, e com vários professores que a educação é um investimento para a vida. Muito obrigada!

A universidade pública, gratuita, de qualidade, inclusiva para todos, todas e todes, minha eterna gratidão!

Obrigada IBICT!

Obrigada UFRJ!

Obrigada Minerva!

O conhecimento relevante *não é mais resultado do trabalho individual*, mas do *esforço de uma inteligência coletiva*, isto é, de grupos de pessoas com competências complementadoras *que colaboram entre si* com propósitos claramente definidos (BATISTA, 2016, p.11, *grifo nosso*).

SOUZA, Claudia Barbosa dos Santos de. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias Públicas**: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI UFRJ). 2022. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

RESUMO

Apresenta as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) como uma possibilidade de otimização da gestão de bibliotecas universitárias públicas no Brasil, a partir do exemplo do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI UFRJ). Sustenta por meio de revisão de literatura que a GC é essencial para uma gestão eficiente e eficaz na administração pública, representada pelo SIBI UFRJ. Delimita como problema de pesquisa a questão de como as práticas de GC podem contribuir para a gestão do Sistema de Bibliotecas da UFRJ. Objetiva analisar as práticas de GC adotadas pelas bibliotecas da UFRJ na perspectiva da sociedade em rede. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa explicativa e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo bibliográfica e documental. O universo desta pesquisa é o das bibliotecas da UFRJ e a coordenação do SIBI, apresentando a amostra que totaliza 45 gestores representantes de cada unidade de informação incluindo a coordenação do SIBI UFRJ. Apresenta como resultado as práticas de GC adotadas no cotidiano das bibliotecas da UFRJ e sua coordenação. Ressalta sua adoção no cotidiano como ações estratégias de gestão de tais unidades de informação. Conclui que a coordenação do SIBI UFRJ tem papel fundamental na promoção e implementação de práticas de GC voltadas para o compartilhamento de informações, conhecimento e inovação, objetivando a eficiência e a eficácia da gestão de todas as bibliotecas da UFRJ, fazendo jus a sua missão de ser suporte nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, consolidando a Biblioteca Universitária como uma organização do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Biblioteca Universitária Pública. SIBI/UFRJ.
Gestão do Conhecimento – biblioteca universitária \

SOUZA, Claudia Barbosa dos Santos de. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias Públicas**: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI UFRJ). 2022. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)- Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

ABSTRACT

The Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ) is a centenary institution of excellence, considered one of the best universities in Brazil, which has 172 undergraduate courses and distance learning courses, 200 *latu-sensu* specialization courses, and 224 *stricto-sensu* graduate programs, some of them of international standard. It has 44 libraries that have the objective of interacting with the University's educational and administrative policies. These information units are managed by the coordination of the Library and Information System (SIBI). University libraries are considered to be knowledge organizations, their mission being to support teaching, research and extension activities, endorsing the institutional mission. To manage such demands, especially through remote activities, it is necessary that the management of the library system has the habit of sharing information, and it is necessary that there is a management practice focused on sharing information and knowledge, so that the work performed by all information units is efficient and effective. The networks and systems of university libraries are organizations that have affinities, goals and activities in common. In this context, this research had as object of study the Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI/UFRJ), which has 44 information units located in different campuses. In view of such reality, it was sought to understand: how can knowledge management practices contribute to optimize the management of SIBI/UFRJ? It aimed to analyze the KM practices adopted by SIBI/UFRJ from the perspective of the network society. The specific objectives were: to describe the information and knowledge sharing practices used by SIBI/UFRJ; to present the possible innovative practices in UFRJ libraries that were enhanced due to the absence of face-to-face work; to propose guidelines for implementing KM as possible management practices for UFRJ libraries. This is a quali-quantitative research, of basic purpose, explanatory investigation to be carried out through theoretical and observational research. The research was motivated by the need to understand the factors that influence the management of a public university library system. It was evidenced that the coordination of UFRJ libraries, through SIBI, uses several KM practices in order to enhance its management, acting strategically to manage: people, processes, resources, information, knowledge and everything that needs to be managed, always being aware of the importance of taking care of its most precious capital, the intellectual capital, through strategic management.

Keywords: Knowledge Management. Public University Library. SIBI/UFRJ.
Knowledge Management - university library

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Cronologia da criação da UFRJ	39
Ilustração 2 – Ambiente Organizacional	41
Ilustração 3 – Funções biblioteconômicas e suas interações	45
Ilustração 4 – Funções gerenciais de Unidades de Informação	46
Ilustração 5 – Diferenças entre Unidades de Informação	49
Ilustração 6 – Rede de Bibliotecas (tipologia e função)	55
Ilustração 7 – Tipo de Governança	55
Ilustração 8 – Tipo de participantes	56
Ilustração 9 – Âmbito de atuação	56
Ilustração 10 – Funções de Rede de Bibliotecas	57
Ilustração 11 – Fatores e Sucesso x fracasso do trabalho em rede	58
Ilustração 12 – Exemplo de Sistema familiar	59
Ilustração 13 – Meio ambiente organizacional da biblioteca	62
Ilustração 14 – Fatores que influenciam a biblioteca	63
Ilustração 15 – Estrutura do SIBI/UFRJ	64
Ilustração 16 – Modelo SECI para conversão do conhecimento individual	77
Ilustração 17 – Espiral do Conhecimento	79
Ilustração 18 – Modelo de cinco fases do processo de criação do Conhecimento	80
Ilustração 19 – Elementos básicos para GC em Unidades de Informação	101
Ilustração 20 – Funções gerenciais em Unidades de Informação	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Síntese dos elementos introdutórios da pesquisa	26
Quadro 2 -	Síntese dos aspectos metodológicos	31
Quadro 3 -	Instituições de ensino superior – cronologia	34
Quadro 4 -	Breve histórico da criação das universidades no Brasil	36
Quadro 5 -	Cronologia da criação das bibliotecas universitárias	37
Quadro 6 -	Breve histórico da gestão do conhecimento	68
Quadro 7 -	Diferenças conceituais: dado x informação x conhecimento	73
Quadro 8 -	Tipologia do conhecimento	75
Quadro 9 -	Síntese dos Modelos de Gestão do Conhecimento	81
Quadro 10 -	Indicadores de GC segundo modelo proposto por Cianconi	83
Quadro 11 -	Fatores Críticos de Sucesso x autor	86
Quadro 12 -	Fatores críticos de sucesso	87
Quadro 13 -	Práticas de GC relacionadas à gestão de RH	92
Quadro 14 -	Práticas relacionados a processos organizacionais e facilitadores de GC	93
Quadro 15 -	Práticas relacionadas à tecnologia e funcional de suporte à GC	93
Quadro 16 -	Processos de Gestão do Conhecimento	103
Quadro 17 -	Equipe Multidisciplinar	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Percentual de participantes	110
Gráfico 2 -	Gênero dos respondentes	111
Gráfico 3 -	Faixa etária	111
Gráfico 4 -	Nível de escolaridade	112
Gráfico 5 -	Tempo de atuação na Biblioteca da UFRJ	113
Gráfico 6 -	Tempo de atuação em outras empresas	113
Gráfico 7 -	Capacitação na temática de GC	114
Gráfico 8 -	Práticas de GC – Identificação do conhecimento	116
Gráfico 9 -	Práticas de GC – Criação do conhecimento	117
Gráfico 10 -	Práticas de GC – Armazenamento do conhecimento	118
Gráfico 11 -	Práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento	119
Gráfico 12 -	Práticas de GC – Aplicação do conhecimento	120

LISTA DE SIGLAS

ALA	American Library Association
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BU	Biblioteca Universitária
CEDOC	Centro de Documentação
FDC	Formação e Desenvolvimento de Coleções
FIOCRUZ	Fundação Osvaldo Cruz
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IBICT	Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
IES	Instituição de Ensino Superior
PUC	Pontifícia Universidade Católica
REDARTE	Rede de Biblioteca de Arte
RUI	Rede de Unidades de Informação
SIBI	Sistema de Bibliotecas
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UI	Unidade de Informação
UNB	Universidade de Brasília
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	<i>Problema de pesquisa e questão norteadora</i>	22
1.2	<i>Objetivos</i>	23
1.3	<i>Justificativa e relevância da pesquisa</i>	24
1.4	<i>Organização da pesquisa</i>	26
2	ASPECTOS METODOLÓGICOS	28
2.1	<i>Caracterização da Pesquisa</i>	28
2.2	<i>Universo e Amostra</i>	29
2.3	<i>Instrumento e coleta de dados</i>	30
3	O ENSINO SUPERIOR, A UNIVERSIDADE NO BRASIL: O CONTEXTO PARA SURGIMENTO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	33
3.1	<i>Da Universidade do Rio de Janeiro (URJ) a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ): a primeira universidade pública federal no Brasil</i>	35
3.2	<i>Da Universidade do Rio de Janeiro (URJ) a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)</i>	39
4	ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO	41
4.1	<i>Unidades de Informação: entre semelhanças e diferenças</i>	47
4.2	<i>Unidades de Informação na perspectiva de rede</i>	51
4.2.1	<i>Rede de Bibliotecas: definição, tipologia e função</i>	53
4.3	<i>Unidades de Informação na perspectiva sistêmica</i>	58
4.3.1	<i>Sistema de Bibliotecas: entre conceito e trabalho colaborativo</i>	61
5	SISTEMA DE BIBLIOTECA DA UFRJ (SIBI UFRJ)	64
6	GESTÃO DO CONHECIMENTO	67
6.1	<i>Gestão do Conhecimento: um breve histórico</i>	67
6.1.1	<i>Gestão do Conhecimento: as múltiplas definições de um conceito</i>	70
6.2	<i>Informação e conhecimento nas organizações</i>	71
6.3	<i>Construção do conhecimento nas Organizações</i>	74
6.4	<i>Modelos de Gestão do Conhecimento</i>	80

6.4.1	<i>Fatores críticos de sucesso ou viabilizares da GC</i>	85
6.4.1.1	<i>A influência da Cultura Organizacional</i>	88
6.5	<i>Práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações</i>	90
6.6	Biblioteca Universitária Pública e a GC	95
6.6.1	<i>Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias</i>	99
6.6.2	<i>Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias</i>	102
6.6.3	<i>Atuação do Bibliotecário na GC em Biblioteca Universitária Pública</i>	105
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	110
7.1	<i>Perfil dos bibliotecários gestores nas Bibliotecas da UFRJ</i>	110
7.2	<i>A gestão do Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ</i>	115
7.3	<i>Práticas de inovação nas bibliotecas da UFRJ</i>	120
7.4	<i>Coordenação do Sistema de Biblioteca e Informação da UFRJ (SIBI UFRJ)</i>	125
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
	REFERÊNCIAS	131
	APÊNDICE A - Questionário para Bibliotecários da UFRJ	142
	ANEXO A – Termo de Livre Consentimento	149

1 INTRODUÇÃO

A Ciência da Informação é uma área interdisciplinar pois está ligada a várias outras dentre elas, a Ciência da Administração, Biblioteconomia, Documentação e congêneres. Le Coadic (2004, p. 25) já afirmava que a Ciência da Informação é uma ciência social que tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese, efeitos), além da análise de seus processos de construção, comunicação e uso.

Em pesquisas mais recentes, Araújo (2014; 2017; 2018) apresenta a sistematização de correntes teóricas da CI que visam a acrescentar novos estudos dos fenômenos informacionais, dentre eles, destacamos a Gestão da Informação e do Conhecimento, considerada como uma subárea da CI.

Nessa subárea, há a “percepção da importância da informação como recurso dentro das organizações [...] atenção às exigências de eficácia e eficiência dos vários recursos informacionais” (ARAÚJO, 2014, p. 63), somado aos estudos associados à cultura organizacional por meio de análise do desenvolvimento dos fenômenos informacionais em níveis individuais e coletivo nas organizações (ARAÚJO, 2017, p. 13-14).

As organizações na contemporaneidade são permeadas por processos, em que o conhecimento se tornou força motriz, um capital intangível, e as pessoas são os agentes que promovem a criação e o compartilhamento do conhecimento nestas instituições.

A produção de informação em larga escala, denominada como explosão informacional, evidenciou a “necessidade de criação de um ambiente propício para o estudo e para uma ampla e saudável discussão a respeito da gestão da informação e do conhecimento nas organizações” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 8). Este contexto é influenciado pela adoção de tecnologias digitais de informação e comunicação, que transformou e otimizou os processos laborais, administrativos e de comunicação em toda a sociedade, intensificando o processo de globalização, assim como a promoção da desterritorialização, pois a maior parte da geração de informações e os produtos e serviços derivados desse processo estão no ciberespaço.

Nesta nova realidade, denominada como economia informacional, Castells (2003, p. 98) afirma que há “desvinculação entre localidade e sociabilidade na formação da comunidade: novos padrões, seletivos, de relações sociais substituem as formas de interação humana territorialmente limitadas”. O referido autor (2016, p. 135) define esta nova sociedade como economia global e de rede, uma vez que “a produtividade e competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento”; global, pois todas as atividades

produtivas, além do consumo e a circulação, seus componentes estão organizados em escala global, mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos; e por rede, porque a “produtividade é gerada, e a concorrência é feita e uma rede global de interação”.

A sociedade conviveu configurada em rede (analógica) por se tratar de uma prática humana, no entanto, com o advento da internet, as redes foram energizadas por esta nova tecnologia, que proporciona alguns benefícios percebidos como: 1) coordenação de tarefas e administração da complexidade; 2) tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação global, horizontal, fornecendo uma forma de organização superior para ação humana; 3) ferramentas para organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade.

As tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) tornaram-se recursos valiosos para as pessoas, seja para promover a interação ou para disseminar informação, caracterizando a sociedade atual como uma rede de informação, como afirma Miranda (2000, p. 80-81):

[...] na sociedade da informação, a comunicação e a informação tendem a permear as atividades e processos de decisão nas diferentes esferas da sociedade, [...]. A sociedade passa progressivamente a funcionar em rede. O fenômeno que melhor caracteriza esse novo funcionamento em rede é a convergência progressiva que ocorre entre produtores, intermediários e usuários em torno de recursos, produtos e serviços de informação afins.

Nessa nova economia baseada em informação e conhecimento, as tecnologias de informação promovem maior interação nos processos de criação e manipulação de símbolos (a cultura da sociedade) e a capacidade de produzir e distribuir bens e serviços. É nesta nova sociedade, que as redes ganharam vida nova, transformando-se em redes de informação energizadas pela internet, porque promovem a coordenação de tarefas e a administração da complexidade (CASTELLS, 2003, p. 7-8).

Segundo Araújo (2021, p. 16) as mudanças tecnológicas promoveram mudanças significativas, pois proporcionam alteração no comportamento das pessoas em seu processo de busca por informações, por meio do uso de dispositivos tecnológicos no cotidiano. Tais mudanças passaram a fazer parte da rotina da sociedade, pois a tecnologia passou a desempenhar um papel essencial em diversos níveis: econômico, político e social.

Estas mudanças também influenciaram o cotidiano das bibliotecas, pois também são consideradas como organizações, e precisam organizar, planejar, administrar processos, acervos, pessoas com o objetivo de atender a missão institucional. No entanto, é preciso que as

práticas de gestão sejam voltadas para o compartilhamento de informação e conhecimento, para que o trabalho executado nessas unidades de informação seja eficiente e eficaz (MACIEL; MENDONÇA, 2006; SANTA ANNA, 2016).

As unidades de informação, neste contexto bibliotecas, são consideradas como organizações do conhecimento, pois têm por missão desenvolver atividades que dão suporte às organizações nas quais estão vinculadas, e numa perspectiva sistêmica, têm a finalidade de prestar serviços de apoio, gerenciando fluxos de informação e conhecimento (COSTA; CASTRO, 2007, p. 52).

As bibliotecas contemporâneas vêm a cada dia se tornando espaços de conhecimento, com reconhecimento social e em virtude disso, enfrentam novos desafios em consequência das mudanças sociais, culturais, científicas e tecnológicas, alterando as estratégias de ação que visam a mediação da informação, dos objetivos prestados e as finalidades de produtos e serviços direcionados para diferentes públicos. Por isso, para adequar-se a essa nova realidade, é necessário a busca de novas estratégias, modelos e práticas gerenciais (VALENTIM, 2016, p. 19).

Segundo Costa e Castro (2007, p. 53) a gestão do conhecimento é uma forma de gestão em e para bibliotecas, porque possui três focos distintos: a) gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da GC; b) promoção da inovação do conhecimento nas bibliotecas; e c) utilização da informação como um instrumento para a GC. Além a isso, a responsabilidade por organizar e promover o acesso a recursos intangíveis que auxiliam os bibliotecários e gestores no desempenho de suas funções.

Para Valentim (2016, p. 37) a gestão do conhecimento em bibliotecas tem como objetivo buscar a melhoria contínua de seus serviços e produtos informacionais desenvolvidos e ofertados para o público usuário. Dudziak, Villela e Gabriel (2002) apontam os principais benefícios provenientes da GC em bibliotecas universitárias:

- a) construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- b) melhoria na comunicação e interconectividade entre todos os setores da biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes aos ambientes e funcionamento internos, e ao core business da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- c) racionalização de tarefas como consequência da padronização dos procedimentos e conhecimento de normas;
- d) maior eficiência dos setores, independentemente de rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;

e) compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos; e f) facilidade de compartilhamento e trocas de experiências entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado.

No contexto da Instituição de Educação Superior (IES), a Universidade Pública é produtora de informação e conhecimento por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, a BU é considerada como gestora do conhecimento e disseminadora da informação, com objetivo de atender às atividades desenvolvidas pela instituição, enfatizando o desenvolvimento da ciência, educação e cultura (BELLUZZO; SILVA, 2017, p. 7).

Segundo Miranda citado por Belluzzo e Silva (2017, p. 8) a biblioteca e a universidade são indissociáveis, onde a biblioteca não pode ser melhor que a universidade que a patrocina, e nem a universidade é melhor que o sistema bibliotecário que o alicerça.

Desta forma as bibliotecas universitárias são equipamentos sociais onde a informação é de uso coletivo, por isso, a responsabilidade em garantir o acesso ao público, são pontos de convergência de ideias e distribuição de saberes, onde todas as formas de conhecimento podem dialogar. Sendo assim, a BU é o principal meio para facilitar o acesso à informação (SANTOS, 2012).

1.1 Problemas de Pesquisa e Questão norteadora

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é considerada como a primeira Universidade Pública Federal brasileira, criada em 7 de setembro de 1920 sob a denominação de Universidade do Rio de Janeiro (URJ), por meio da união da Escola de Engenharia (criada em 1810), pela Faculdade de Medicina (criada em 1832) e a Faculdade de Direito (criada em 1891).

É considerada pela *Webometrics Ranking of World Universities 2021* como a melhor universidade do Brasil, possuindo 172 cursos de graduação presencial, 4 cursos de graduação a distância, 24 cursos de graduação noturnos, 200 cursos de especialização (*lato-sensu*), 224 programas de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado, doutorado e pós-doutorado), sendo 10% dos cursos de pós-graduação *stricto-sensu* com padrão internacional do país. Tem aproximadamente 53.500 estudantes de graduação (presencial e a distância), 15.700 estudantes de pós-graduação (especialização, residência médica, mestrado e doutorado), 455 estudantes de intercâmbio, 4.218 professores e 3.611 técnicos administrativos em hospitais e 5.542 técnicos administrativos que atuam nas demais unidades da UFRJ (UNIVERSIDADE..., 2021).

A UFRJ possui 44 bibliotecas que tem por objetivo a interação com a política educacional e administrativa da Universidade, por meio do apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão. Tais unidades de informação são administradas pelo Sistema de Bibliotecas e Informação (SIBI).

Diante da realidade apresentada, alguns questionamentos surgem naturalmente com intuito de entender, identificar e registrar aspectos de gestão de um sistema de bibliotecas e informação de uma universidade centenária, considerada como referência nacional e internacional no que tange as ações de pesquisa, ensino e extensão.

O processo de mudança do trabalho físico para o remoto, assim como a oferta de serviços e produtos remotos já vinha sendo desenvolvido pelo SIBI em consonância com as exigências da sociedade em rede, mas passou a ser uma necessidade mediante à pandemia mundial, que fomentou a adaptação de atividades técnicas e de gestão destas unidades de informação, consolidando atividades estabelecidas no contexto de uma sociedade em rede, onde as tecnologias digitais de informação e comunicação são instrumentos para otimizar toda cadeia de processos de gestão da informação e do conhecimento do SIBI, visando atender à comunidade da UFRJ e a sociedade em geral.

Diante deste contexto, pergunta-se: **Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para otimizar a gestão do Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ?**

1.2 *Objetivos*

Diante do desafio de identificar as práticas de Gestão em Bibliotecas Universitárias Públicas, mais especificamente nas bibliotecas da UFRJ, interessa-nos construir essa análise a partir da perspectiva da Gestão do Conhecimento.

De um modo geral, essa pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo Sistema de Bibliotecas da UFRJ (SIBI/UFRJ), na perspectiva da sociedade em rede.

Para alcançar este objetivo, elenca-se os seguintes objetivos específicos, a saber:

- a) Descrever as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas pelas bibliotecas do SIBI-UFRJ;

- b) Apresentar as possíveis práticas inovadoras nas bibliotecas do SIBI/UFRJ que foram potencializadas em virtude da ausência do trabalho presencial no intuito de atender aos protocolos sanitários estabelecidos;

1.3 *Justificativa e relevância da pesquisa*

O interesse pelo tema desta pesquisa surgiu em meio a conclusão do bacharelado em biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), onde tivemos a oportunidade de vivenciar por meio de estágio (em instituição privada), o exercício de práticas de gestão em uma rede de unidades de informação que possui bibliotecas em todos os estados brasileiros.

Atualmente um novo objeto de pesquisa emergiu, a Biblioteca Universitária Pública Federal, considerada como organizações do conhecimento, pela relevância do trabalho efetuado por tais unidades de informação, principalmente no contexto pandêmico, onde as Instituições de Ensino Superior Público transformaram suas atividades presenciais em remotas (exceto aquelas que desenvolvem pesquisas no âmbito da medicina e congêneres e até mesmo em busca de subsídios para responder a questões sobre o novo coronavírus) e buscaram alternativas para continuarem atuando mesmo à distância.

Nesse contexto, as unidades de informação, especialmente as bibliotecas universitárias públicas federais se evidenciaram como espaços informacionais relevantes para a comunicação da informação, expandindo os seus produtos e serviços à distância por meio do uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. Assim, escolhemos como campo de pesquisa essas unidades, especialmente o Sistema de Bibliotecas da UFRJ.

Essa escolha se justifica por diversos fatores, em que destaque o fato da UFRJ ter sido a primeira Universidade Pública Federal institucionalizada no Brasil, e que em 2020 celebrou seu primeiro centenário de existência, sendo mencionada como uma das mais importantes do Brasil. Outro fator que corroborou para essa escolha, é o fato da sua atuação estratégica em políticas públicas no Brasil, a exemplo da atuação na pandemia do coronavírus no Brasil, onde pesquisadores, estudantes e a infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão se dispuseram a pesquisar alternativas para o combate ao covid-19, seja pelo tratamento de pacientes, seja pela descoberta de imunizantes ou de algo que atendesse a demanda.

O estudo sobre Gestão de Bibliotecas Universitárias é algo que está sendo efetuado de forma genérica, onde não há distinção entre instituições públicas e privadas, ocasionando uma lacuna conceitual, pois a realidade das instituições públicas é diferente das organizações

privadas. Essa diferença é observada na comunidade de usuários, infraestrutura e recursos disponíveis. Isso implica em diferentes abordagens tanto em nível epistemológico/conceitual quanto em práticas relacionadas aos usos de produtos e serviços dessas unidades.

Para esta pesquisa, em decorrência da relevância do tema para Ciência da Informação, e principalmente para o ensino e prática da Biblioteconomia no Brasil, há necessidade de estudos específicos sobre Bibliotecas Universitárias Públicas, uma vez que elas fazem parte do aporte estratégico para a tríade: ensino, pesquisa e extensão.

Estudar os fatores que influenciam e/ou impactam as rotinas e a gestão de uma rede de bibliotecas universitárias públicas federais, proporciona um pensamento crítico e reflexivo sobre a atuação dos bibliotecários e bibliotecárias no contexto de um trabalho em conjunto, onde se faz necessário o compartilhamento de informação e conhecimento para que o trabalho seja efetuado de forma eficiente e eficaz.

Este tipo de pesquisa visa atender possíveis demandas às novas dinâmicas sociais, voltada para a gestão do conhecimento no contexto de uma “Sociedade em Rede”, onde a biblioteca é compreendida como uma organização que faz parte de um contexto estratégico no que tange a possíveis novas práticas de gestão organizacional.

Em virtude do proposto, este trabalho pretende contribuir para a construção de novos conhecimentos sobre a temática e, despertar a comunidade científica, acadêmica e de bibliotecários para o contexto apresentado.

Quadro 1 – Síntese dos elementos introdutórios da pesquisa

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Título	Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias Públicas: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI/UFRJ)
Questão norteadora	Como as práticas de GC podem contribuir para otimizar a gestão do Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ?
Objetivo Geral	Identificar as práticas de GC adotadas pelas bibliotecas do SIBI/UFRJ na perspectiva de rede.
Objetivos Específicos	Descrever as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas pelas bibliotecas do SIBI/UFRJ; Apresentar as possíveis práticas inovadoras adotadas pelas bibliotecas da UFRJ que foram potencializadas em virtude da ausência do trabalho presencial no intuito de atender aos protocolos sanitários estabelecidos;

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir desta síntese, é possível indicar como a pesquisa foi organizada, e consequentemente como os assuntos foram dispostos ao longo das seções.

1.4 Organização da pesquisa

O presente trabalho está estruturado de forma a proporcionar o entendimento da proposta e sua realização. A primeira seção é direcionada a introdução, onde são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e justificativa.

A segunda seção destina-se a demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho por meio da caracterização da pesquisa, delimitação do universo e amostra e instrumento de coleta de dados.

A terceira seção e seus desdobramentos apresentam o contexto histórico para o surgimento das universidades e bibliotecas universitárias no Brasil, como forma de apresentar a criação da Universidade do Rio de Janeiro (URJ), suas transformações até ser efetivada como conhecida atualmente, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

A quarta seção tem por tema “Organização e Administração de Unidades de Informação”, onde serão apresentadas as definições sobre Unidades de Informação: sua perspectiva em rede, em sistema, sua tipologia e função; engloba a definição de sistema de bibliotecas, sua definição e as suas dimensões teóricas e práticas sobre centralização e descentralização administrativa de Bibliotecas Universitárias.

A quinta seção objetiva apresentar o Sistema de Bibliotecas da UFRJ, objeto desta pesquisa, com intuito discorrer sobre o contexto de sua criação até a atualidade, sua forma de

organização e administração, e evidencia as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento existentes.

A sexta seção situa os conceitos de gestão do conhecimento, por meio da análise das discussões entre os principais autores; sinaliza o contexto interdisciplinar da Ciência da Informação; apresenta formas de informação e conhecimento e a sua construção nas organizações com intuito de ressaltar tais práticas. Engloba as possíveis práticas de GC em bibliotecas universitárias e resalta a responsabilidade da atuação do Bibliotecário neste contexto.

A penúltima seção está destinada a apresentação e análise e discussão dos resultados da pesquisa e por fim, a última seção reverbera as principais reflexões, possíveis conclusões, além de recomendações para futuras pesquisas relacionadas.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pesquisa científica é “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (MINAYO, 2010, p. 23).

Nessa seção, dividida em subseções, são abordados os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa. A primeira trata da caracterização da pesquisa onde são definidos seus principais aspectos; a segunda traz o universo e a amostra da pesquisa que representa o grupo estudado para realizar esse trabalho e; a última seção aborda os instrumentos utilizados para coletar os dados de pesquisa.

2.1 *Caracterização da Pesquisa*

Para o desenvolvimento desta pesquisa o estudo será efetuado no campo da Ciência da Informação, mas mantendo um diálogo interdisciplinar com a Biblioteconomia e Administração. Essa relação dialógica possibilita a construção de uma rede conceitual em que serão abordados conceitos importantes dessas áreas e centrais para esta pesquisa. Também serão contempladas outras áreas do conhecimento de acordo com as necessidades que poderão surgir mediante a estruturação teórico-metodológica da pesquisa, e em sintonia com as características multidisciplinares da Ciência da Informação. Este contexto será demonstrado por meio dos temas abordados: Ciência da Informação, Ciência da Administração, Biblioteconomia e suas abordagens de administração e organização de unidades de informação, Gestão do Conhecimento, o uso de tecnologias digitais de informação e comunicação no cotidiano das bibliotecas universitárias.

Para a classificação desta pesquisa, seguiremos os parâmetros sugeridos por Gil (2010), Vergara (2011) e Taquette e Borges (2020) divididos seguindo as seguintes características: **abordagem, objetivos e meio.**

Quanto à **abordagem**, esta pesquisa se caracteriza como quali quantitativa. Qualitativa por representar a realidade que não pode ser medida por números, além de lidar com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não são captáveis ou perceptíveis exclusivamente por variáveis matemáticas”. O conhecimento é produzido entre o sujeito e o objeto de conhecimento, e o “material de campo de pesquisa não é coletado e sim produzido na relação com o pesquisador”. E quantitativa por “atuar em níveis de realidade

quantificáveis” e na descrição empírica e pela medida e análise das variáveis (TAQUETTE; BORGES, 2020, p. 50-51).

Quanto aos **objetivos**, trata-se de uma investigação explicativa pois visa elucidar os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno, busca ampliar generalizações e descritiva, por expor características de determinada população ou fenômeno, além de descrever, analisar e interpretar o objeto em estudo sem inferência ao pesquisado (TAQUETTE; BORGES, 2020, p. 52; VERGARA, 2011, p. 41-42).

Quanto aos **meios** (procedimentos) as pesquisas são teóricas e observacionais. Como teóricas podem ser: documental (utilização de documentos organizacionais etc.), bibliográfica (coleta de informações a partir de textos, livros, artigos e materiais de caráter científico) e base de dados (utilização de informações não tratadas, de caráter público etc.). (TAQUETTE; BORGES, 2020, p. 52; VERGARA, 2011, p. 43).

As pesquisas observacionais serão: o levantamento ("verificar o comportamento de um determinado grupo e com isso generalizar um resultado, sem pretensão de detalhamento dos dados"); pesquisa de campo que segundo Lakatos e Marconi (2021, p. 76 e 86) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente”, acrescida de observação não participante, onde “o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela”, permanecendo fora desta realidade.

2.2 *Universo e Amostra*

O universo de pesquisa tem por objetivo definir o conjunto de elementos a ser estudado (empresas, produtos [...] que serão objetos de estudo. A amostra é uma forma de definir a população amostral contida em um universo de pesquisa (VERGARA, 2011).

O universo escolhido para realização deste trabalho foi o das bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que compõem o sistema de bibliotecas, denominado SIBI-UFRJ, situadas em diversas localidades do Rio de Janeiro, num quantitativo de 44 bibliotecas, e a coordenação do SIBI, totalizando 45 unidades de informação. Dentro deste universo, embora todas sejam caracterizadas como universitárias, há outras tipologias diversificadas (especializadas em saúde, obras raras etc.) que compõe o SIBI/UFRJ.

A amostra foi definida por tipicidade (VERGARA, 2011, p. 47) com a finalidade de mapear o quantitativo de bibliotecários gestores que atuam nestas bibliotecas, e as demais funções que compõem a equipe bibliotecária de cada unidade de informação, e identificar as ações de gestão do conhecimento existentes na gestão das bibliotecas do SIBI. Para isso, será

enviado um questionário – por *e-mail* - para **servidores** que são gestores de cada unidade de informação, totalizando 45 respondentes (população definida), incluindo os gestores do Sistema de Bibliotecas.

2.3 Instrumento de coleta de dados

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as principais práticas de gestão do conhecimento adotadas pelas 44 bibliotecas da UFRJ e pela coordenação do SIBI-UFRJ, na perspectiva de rede.

Para buscar elementos que estruturam teoricamente a pesquisa, foi necessária uma revisão de literatura, para que fosse evidenciado o arcabouço teórico que descrevesse os conceitos, sub-conceitos elencados nesta pesquisa.

A revisão de literatura foi efetuada por meio de identificação de autores, cujas pesquisas colaboraram na apreensão de definições sobre redes e sistemas de unidades de informação, aplicações e contextualização de práticas em ambientes propícios para implementação de gestão do conhecimento em organizações e em bibliotecas universitárias, além de possíveis ações de inovação para atender às demandas, em virtude do trabalho remoto no qual os bibliotecários foram inseridos.

Para contextualizar a instituição estudada, neste caso a UFRJ e suas bibliotecas, foi efetuado um levantamento por meio de documentos oficiais, sobre sua história, estrutura organizacional, política informacional, quadro funcional, breve histórico da unidade de informação e possíveis atividades desenvolvidas independente do período de pandemia de COVID-19 no Brasil.

Para atender o objetivo específico referente a análise das práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas pelas bibliotecas do SIBI/UFRJ, optou-se por entrevista semiestruturada (APÊNDICE A), utilizando o modelo proposto por Batista (2012), por ser direcionado a administração pública. O autor apresenta as práticas por meio dos seguintes processos de GC: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

O questionário foi dividido em três seções: a primeira para identificação do perfil do entrevistado; a segunda é destinada a identificar as práticas/fermentas de GC adotadas pelas bibliotecas da UFRJ, e será estruturado na forma de escala contínua (denominada como Linkert), apresentado por meio das seguintes categorias: 1) Discordo totalmente, 2) Discordo, 3) Não concordo e nem discordo, 4) Concordo e 5) Concordo totalmente; e a última seção,

apresentou duas perguntas abertas destinadas a descrição de práticas de inovação em bibliotecas universitárias da UFRJ.

A entrevista foi efetuada por meio de formulário do *Google Docs*, enviado por *e-mail* aos gestores que administram as 44 bibliotecas da UFRJ, para o coordenador do SIBI, totalizando 45 respondentes. Teve como objetivo identificar as práticas de GC como métodos de gestão para biblioteca Universitária que atuam na forma de rede ou sistema, na percepção de quem administra tais bibliotecas.

E por fim, apresenta justificativa para o não desenvolvimento de uma proposta de modelo com diretrizes sobre GC.

Quadro 2 – Síntese dos aspectos metodológicos

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTOS DE PESQUISA
Título	Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias Públicas: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI/UFRJ)	
Questão norteadora	Como as práticas de GC podem contribuir para otimizar a gestão do Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ?	Revisão de literatura; Análise dos resultados do questionário.
Objetivo geral	Analisar as práticas de GC adotadas pelo SIBI/UFRJ na perspectiva da sociedade em rede.	Questionário enviados por e-mail aos gestores das bibliotecas da UFRJ, incluindo a coordenadora do SIBI, com questões de múltipla escolha, apontando possíveis práticas de GC a partir do modelo apresentado por Batista (2016).
Objetivos específicos	Descrever as práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas pelas bibliotecas do SIBI/UFRJ; Apresentar as possíveis práticas inovadoras adotadas pelas bibliotecas da UFRJ que foram potencializadas em virtude da ausência do trabalho presencial no intuito de atender aos protocolos sanitários estabelecidos;	Questionário com duas perguntas abertas para que os respondentes possam descrever a realidade.
Universo e amostra da Pesquisa	Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), que compõem o sistema de bibliotecas, denominado SIBI-UFRJ, situadas em diversas localidades do Rio de Janeiro, num quantitativo de 45 bibliotecas, incluindo a coordenação do SIBI.	Informações retiradas do site do SIBI/UFRJ

Caracterização da pesquisa	Abordagem , esta pesquisa se caracteriza como quali quantitativa; Finalidade , pode ser considerada como básica; Objetivos , trata-se de uma investigação explicativa; Meios (procedimentos) as pesquisas são teóricas e observacionais	Revisão de literatura; pesquisa de campo; observação não participante.
----------------------------	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

3 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: O CONTEXTO PARA O SURGIMENTO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A história é o exercício da memória realizada para compreender o presente e para nele ler as possibilidades do futuro, mesmo que seja de um futuro a construir, a escolher, a tornar possível (Franciso Cambi).

Para buscar compreender a história das bibliotecas universitárias no Brasil, requer revisitar fatos por meio de contexto histórico que abordem a construção do ensino superior. Os seus antecedentes são importantes para nortear o processo de institucionalização da primeira universidade pública federal, a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), conhecida atualmente como UFRJ, e consequentemente suas bibliotecas.

O processo de desenvolvimento das universidades no Brasil ocorreu de forma tardia, pois ela sofreu influência direta da colonização portuguesa, cujo modelo educacional tinha que se adaptar as condições sociais impostas ao longo do tempo (RODRIGUES; CARVALHO, 2020; NUNES; CARVALHO, 2016).

Diferentemente dos espanhóis que instalaram universidades em sua colônia, ampliando os modelos existentes na Espanha como por exemplo a primeira universidade criada em Santo Domingo em 1538, inspirada no modelo de Salamanca, e nas colônias norte-americanas da costa leste, que adotaram o modelo dos colégios ingleses (1636) em Cambridge, Philadelphia, Yale, Princeton e Columbia (SANTOS; CERQUEIRA, 2009, p. 2-3).

Uma forma de demonstrar esse contexto tardio, é a proposição de Santos e Cerqueira (2009), organizados no quadro 1, que pontuam características do ensino superior, utilizando como referência a periodização descrita por diversos autores, dentre eles Durham (2005), que são: Período Monárquico (1808 – 1889), Primeira República, Década de 1920 e o Movimento de Modernização do Ensino, Década de 1930, fim da Primeira República, Segunda República – 1945 até 1964.

Quadro 3 – Instituições de ensino: cronologia

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Período Monárquico (1808 – 1889)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para a Coroa Portuguesa não interessava a criação de instituições de ensino, muito menos universidades, pois não era importante dar autonomia para a Colônia e assim, aqui no Brasil, foram introduzidos alguns cursos, cuja sua conclusão ocorria em Portugal; 2. As primeiras Instituições de ensino superior foram criadas apenas em 1808 e as primeiras universidades são ainda mais recentes, datando de década de 1930; 3. Apenas em 1808, quando toda a Corte se transferiu para a Colônia, após a ameaça da invasão napoleônica, começou a história do ensino superior no Brasil; 4. Em 1910, fundou-se a Academia Real Militar, que mais tarde se transformaria na Escola Central e depois em Escola Politécnica, que passaria a Escola Nacional de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro; 5. Em 1927 foram criadas duas faculdades de Direito, uma em São Paulo e outra em Olinda.
Primeira República	<ol style="list-style-type: none"> 1. a criação da primeira universidade brasileira, que só se deu na década de 1930; 2. Proclamada a República, a Carta Magna permitiu a descentralização do ensino superior e, assim, o aparecimento de novas instituições, tanto as de caráter público (estaduais e municipais) como as da iniciativa privada; 3. Nesse novo momento no cenário educacional permitiu, pela primeira vez, a criação de estabelecimentos confessionais no país; 4. Entre 1889 e 1918 foram criadas no Brasil 56 novas escolas superiores, a grande maioria privada; 5. Cenário da educação naquele momento: de um lado, instituições católicas, empenhadas em oferecer uma alternativa confessional ao ensino público, e, de outra, iniciativas de elites locais que buscavam dotar seus estados de estabelecimentos de ensino superior. Desses, alguns contaram com o apoio dos governos estaduais ou foram encampados por eles, outros permaneceram essencialmente privados; 6. Início da diversificação do sistema que vai perdurar até os dias de hoje no âmbito do ensino superior brasileiro: instituições públicas e leigas, federais ou estaduais, ao lado de instituições privadas, confessionais ou não.
Década de 1920 e o Movimento de Modernização do Ensino	<ol style="list-style-type: none"> 1. A industrialização do país trouxe, além das transformações econômicas, culturais e urbanas, ideias de reformas do ensino como um todo, tendo no ensino primário público, universal e gratuito; 2. As mesmas pessoas que reformaram o ensino primário mais um grupo de cientistas propuseram a reforma do ensino superior; 3. Era a ampla reforma de todo o sistema de ensino superior, substituindo as escolas autônomas por grandes universidades, com espaço para o desenvolvimento das ciências básicas e pesquisas.
Década de 1930, fim da Primeira República	<ol style="list-style-type: none"> 1. A reforma do governo Vargas instituiu as universidades e definiu o formato legal ao qual deveriam obedecer a todas as instituições que viessem a ser criadas no Brasil, mas, não propôs a eliminação das escolas autônomas e nem negou a liberdade para a iniciativa privada; 2. A partir da reforma, há uma retomada na centralização, por parte do governo, nas questões relacionadas ao sistema educacional superior; 3. O modelo de universidade proposto consistia, em grande parte, numa confederação de escolas que preservaram muito de sua autonomia anterior.
Segunda República – 1945 até 1964	<ol style="list-style-type: none"> 1. O sistema de ensino superior continuou crescendo lentamente até 1960, época da formação da rede de universidades federais; 2. Criação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (a primeira de uma série de universidades católicas); expansão do sistema universitário estadual paulista e o surgimento de instituições estaduais e municipais de ensino de menor porte em todas as regiões do país; 3. Entre 1946 e 1960, foram criadas 18 universidades públicas e dez particulares de maioria confessional católica e presbiteriana.

FONTE: Adaptado de Santos e Cerqueira (2009, p.3-5)¹

¹ Período abordado pelos autores até a efetivação da primeira reforma no ensino superior.

Tais informações são importantes para buscar compreender os fatores e as especificidades que caracterizam o processo de criação do ensino superior no Brasil.

Fávero (2006) enfatiza que na Constituição Republicana de 1891, o ensino superior era efetivado pelo poder central, pois entre os períodos 1889 até 1930, o ensino superior passou por inúmeras modificações decorrentes de mudanças de dispositivos legais. Em decorrência desse período, houve a transferência de responsabilidade do governo federal para os estados o que propiciou o surgimento das universidades: em Manaus (1909), Universidade de São Paulo (1911), Universidade do Paraná (1912) todas como instituições livres.

Souza, Miranda e Souza (2019) em seu artigo “Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil” relatam de forma cronológica o surgimento de algumas universidades muito conhecidas na atualidade, conforme o quadro 4:

Quadro 4 – Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil

ANO	LEGISLAÇÃO	CONTEXTO	CARACTERÍSTICA	DENOMINAÇÃO ATUAL
1920	Decreto nº 14.343	Criada a primeira Universidade do Rio de Janeiro (URJ)	Voltada mais ao ensino do que à pesquisa, tendo caráter elitista.	UFRJ
1934	Decreto nº 6.284	Criada a primeira universidade no Estado de São Paulo, a Universidade de São Paulo (USP)	USP tornou-se o maior centro de pesquisa do Brasil.	USP
1935		Criação da Universidade do Distrito Federal (UDF)	Atividades voltadas à pesquisa.	
1939	Decreto nº 1.063	Encerramento das atividades da UDF	Cursos transferidos para UB.	UFRJ
1946	Decreto nº 8.681	Criação da primeira universidade católica do Brasil, a Pontifícia Universidade Católica (PUC)	Intuito de promover a “re Cristianização” das elites do país.	PUC – RJ
1955	Lei Estadual 1.366, de 02 de dezembro de 1955	Instalada sob o nome Universidade da Paraíba	Resultado de junção de algumas escolas superiores	UPB
1960	Lei nº. 3.835 de 13 de dezembro de 1960	Por meio da federalização passou a ser denominada como Universidade Federal da Paraíba	Incorporou estruturas universitárias existentes nas cidades de João Pessoa e Campina Grande.	UFPB

1960	Lei nº 3.848	Criação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.	Objetivo de alavancar o desenvolvimento econômico do Estado do RJ (UFERJ), formando engenheiros, médicos, dentistas, advogados dentre outras carreiras.	UFF
1961	Lei nº 3.998	Criação da Universidade de Brasília (UNB)	De caráter inovador, voltado para pesquisa, foi a primeira no país que não foi criada a partir da junção de faculdades preexistentes, tendo estrutura flexível e integrada; Seguiu modelo norte-americano, em que as cátedras foram substituídas por departamentos.	UNB
1965	Lei nº 4831 de 05/11	Oficialização do nome atual		UFF
1969	Decreto nº 773 de 20/08	Reunião dos estabelecimentos isolados de ensino superior, anteriormente vinculados aos Ministérios do Trabalho, do Comércio e da Indústria; da Saúde; e da Educação e Cultura.	Federação das Escolas Isoladas do Estado da Guanabara (Fefieg). A criação da Fefieg propiciou a integração de instituições tradicionais, como a Escola Central de Nutrição, a Escola de Enfermagem Alfredo Pinto, o Conservatório Nacional de Teatro (atual Escola de Teatro), o Instituto Villa-Lobos, a Fundação Escola de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e o Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional.	UNIRIO
1979	Lei nº 6.655 de 5 de junho	FEFIERJ foi institucionalizada com o nome de Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO)		UNIRIO
2003	Lei nº 10 750 de 24 de outubro	Alteração do nome para Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, mantendo a sigla UNIRIO.		UNIRIO

Fonte: A autora baseada em Souza, Miranda e Souza (2019)

Somente em 7 de setembro de 1920, o presidente Epitácio Pessoa, por meio do Decreto nº 14.343 instituiu a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), através da reunião das três escolas tradicionais, sem maior integração entre elas e cada uma conservando as suas características de origem. Dessa forma, “apesar das restrições feitas à criação dessa Universidade, cabe assinalar

que, na história da educação superior brasileira, a **Universidade do Rio de Janeiro** é a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal” (FÁVERO, 2006, p. 22).

Compreender a história da formação das Universidades no Brasil, é importante para entender os motivos pelos quais as bibliotecas universitárias públicas foram criadas, em que contextos e as suas modificações.

3.1 Bibliotecas Universitárias no Brasil: um breve histórico

[...] bibliotecas florescem geralmente em sociedades em que prevalece a prosperidade econômica, em que a população é estável e instruída, onde o governo estimula o crescimento de bibliotecas, onde há grandes áreas urbanas e onde o comércio livreiro está bem-organizado (GOMES, 1983, p. 14).

As primeiras bibliotecas no Brasil foram criadas no período colonial, por meio dos colégios dos jesuítas. Segundo Nunes e Carvalho (2016, p. 184) foi por meio das inúmeras ordens religiosas que se iniciou o processo de instrução, e como consequência iniciou-se uma demanda crescente por livros para crianças e mestres. Acompanhando este processo, há o surgimento de bibliotecas em várias províncias em Salvador e no Espírito Santo, além de Rio de Janeiro, São Paulo, Recife, Maranhão e Pará.

No entanto, um acontecimento histórico se tornou um marco no que diz respeito a história das bibliotecas no Brasil, a chegada da família real Portuguesa em 1808 ao Rio de Janeiro, pois D. João VI traz consigo a Biblioteca Real Portuguesa, tornando-a a primeira biblioteca real do Brasil, que “segundo as academias de ensino superior, visam atender às necessidades de pessoas formadas para ocupar os cargos públicos” (NUNES; CARVALHO, 2016, p. 185).

Rodrigues e Souza (2020) no texto “Bibliotecas, ensino superior e universidade do Brasil: séculos XIX e XX” e de Cunha e Diógenes (2016) no texto “A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010”, apresentam um panorama geral, com informações de forma cronológica do modo de implementação das bibliotecas universitárias no Brasil, utilizando como roteiro, as legislações vigentes em cada contexto histórico e político brasileiro. De acordo com as proposições, foi possível criar o quadro que objetiva evidenciar as datas de criação de algumas Bibliotecas Universitárias Públicas no Brasil, como pode ser vislumbrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Cronologia da criação das bibliotecas universitárias brasileiras

DATA	INSTITUIÇÃO	UNIDADE DE INFORMAÇÃO
1945	UFRJ	Biblioteca Central
1947	USP	Biblioteca Central
1950	UB (atual UFRJ)	Central de Bibliotecas
1953	Universidade de Recife	Serviço Central de Bibliotecas
1959	UFRN	Serviço Centra de Bibliotecas
1959	UFRGS	Serviço Central de Informações Bibliográficas
1960	UFBA	Serviço Central de Informação Bibliográfica
1960	UFSC	Biblioteca Central
1960	UFPB	Biblioteca Central
1962	UNB	Biblioteca Central
1968	UFSC	Biblioteca Central
1969	UFC	Criação do Serviço de Bibliografia e Documentação em virtude da extinção a BC.
1971	UFRGS	BC para coordenar o SIBI
1974	UFRN	Serviço Central de Bibliotecas passou a denominar-se como Biblioteca Central
1977	UFSC	Biblioteca Central passou a ser denominada como Biblioteca Universitária.
1981	USP	SIBI
1990	UFRJ	SIBI

Fonte: adaptado de Rodrigues e Souza (2020); Cunha e Diógenes (2016)

Neste contexto, a criação destas unidades informacionais em suas respectivas Instituições de Ensino Superior (IES), percebe-se por meio da observação da legislação que a organização e a administração das bibliotecas universitárias públicas foram evidenciadas ou suprimidas de acordo com o contexto político da época.

Cunha e Diógenes (2016, p. 102) ressaltam que houve inúmeras tentativas de criação e regulação das universidades, mas só em 1931 foi instituído um regime voltado para a gestão universitária. Essa criação de marcos regulatórios do Estado para a BU aconteceu tardiamente “com exíguos orçamentos e inexistência de políticas governamentais integradas até hoje”.

No decorrer do tempo e da criação de inúmeras leis, decretos para justificar a criação, incorporação de instituições de ensino superior público no Brasil, houve ações que visavam a criação ou modificação de parâmetros para as BU, enfatizando a questão de centralização e ou descentralização dos serviços, além de características voltadas a enfatizar o grau de interlocução entre as unidades de informação existentes.

No entanto, é importante ressaltar que a partir da década de 1960, do século XX, houve uma maior expansão das bibliotecas universitárias por meio da criação de universidades a partir de junção de faculdades isoladas. Tais ações buscavam criar uma biblioteca central com intuito de promover racionalização de produtos, serviços, padronização de acervo e instalações

melhores. Essas unidades de informação de caráter público e voltadas para o apoio ao desenvolvimento científico:

[...] passam a constituir-se como bibliotecas centrais, e absorvem os acervos das bibliotecas de cada faculdade dispostos num grande prédio, mas ao longo do tempo, nesse processo de desenvolvimento e crescimento, passam igualmente a enfrentar problemas, tais como falta de estrutura física e administrativa, a falta de profissionais capacitados para desenvolvimento técnicos, principalmente relativos aos serviços de seleção e referência (NUNES; CARVALHO, 2016, p. 185).

Cabe ressaltar que após a regulamentação da profissão de bibliotecário, em junho de 1962, o Conselho Federal de Educação, em 1963², “tornou as bibliotecas obrigatórias para o reconhecimento de cursos superiores, denotando sua importância, ainda que inseridas de forma precária” (RODRIGUES; SOUZA, 2020, p. 59).

Nas Décadas de 1980 e 1990 houve novas ondas de expansão universitária no Brasil, sancionadas pelo Decreto nº 2.306/1997 que estabeleceu a separação entre universidades e centros universitários, estes que não realizam pesquisas com a o objetivo único de expandir e “democratizar” a universidade a baixo custo. A partir de constituição federal de 1988, foi estabelecido a soberania universitária e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, além da garantia de direitos básicos para participação da iniciativa privada na oferta de ensino. Somente após a criação da Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional (LDBEN) atribuiu-se à União a manutenção do ensino superior público (SOUZA; MIRANDA; SOUZA, 2019, p. 7).

3.2 Da Universidade do Rio de Janeiro (URJ) a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Em 7 de setembro de 1920, por meio do **Decreto nº 14.343** o governo federal instituiu a primeira universidade pública do Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro (**URJ**), com a união da Escola Polytechnica (Escola de Engenharia criada a partir da Academia Real Militar, em 1810), a Faculdade de Medicina (criada em 1832, nas dependências do Real Hospital Militar) e a Faculdade de Direito (criada em 1981, pela fusão das Faculdade de Ciências Jurídicas e

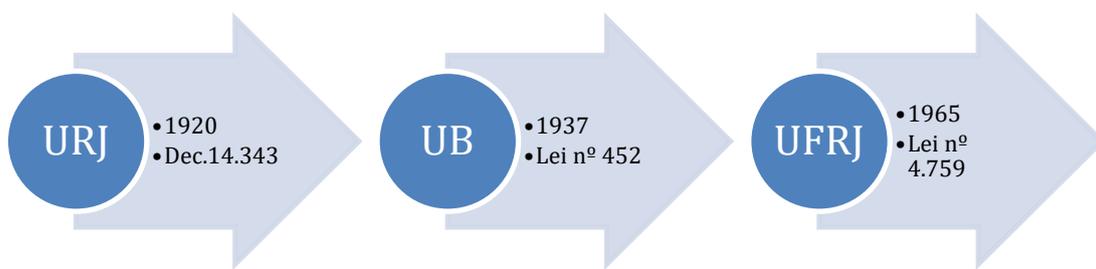
² [...] conforme ocorria a expansão da universidade, concomitantemente à consolidação da biblioteconomia como área de ensino no país, os profissionais atuantes nessas bibliotecas participavam dos fóruns e debates no recém-criado congresso para expor suas demandas (RODRIGUES; SOUZA, 2020, p. 95).

Sociais e Faculdade Livre de Direito da Capital Federal). Tais instituições permaneciam com autonomia didática e administrativa, não atuando de forma única.

Somente a partir da **Lei nº 452** de 5 de junho de 1937, houve a reorganização da URJ, transformando-a em Universidade do Brasil (**UB**), incorporando diversas unidades e institutos existentes e prevendo a incorporação de institutos colaboradores, como o Museu Nacional.

Com a missão de ser modelo para as demais instituições universitárias, a UB serviu de parâmetro para criação de cursos superiores no Brasil. Somente a partir de 1965, por meio da **Lei nº 4.759**, as escolas técnicas federais da União seriam qualificadas como “federais” seguida da denominação do respectivo Estado. Em decorrência disso, a UB foi renomeada como Universidade Federal do Rio de Janeiro (**UFRJ**), possuindo em sua estrutura a vinculação de unidades e institutos na forma de centros: Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Letras e Artes (CLA), etc.

Ilustração 1 – Cronologia da criação da UFRJ



Fonte: A autora baseada em Souza, Miranda e Souza (2019)

A UFRJ tem como **missão** “contribuir para o avanço científico, tecnológico, artístico e cultural da sociedade por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, promovendo a formação de uma sociedade justa, democrática e igualitária”; e como **visão**:

[...] posicionar-se entre os líderes mundiais na formação qualificada e emancipadora em diferentes áreas do saber, integrando-as de maneira a construir respostas para os inúmeros desafios do nosso século, destacando-se como um veículo transformador da realidade socioeconômica e ambiental. (UNIVERSIDADE..., 2021)

Tem por objetivos estratégicos “proporcionar à sociedade brasileira os meios para produzir, dominar, ampliar, cultivar, aplicar e difundir o patrimônio universal do saber humano, capacitando os seus integrantes a atuar como força transformadora”, e por valores organizacionais: a) transparência, b) eficiência, c) integridade, d) integração, e) criatividade e inovação e, f) excelência.

Atualmente, possui estrutura média que reúne cinco centros (Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Letras e Artes e Centro de Tecnologia) e suas respectivas unidades, incluindo os CAMPI avançados de Duque de Caxias e Macaé, o Complexo de Formação de Professores, o Complexo Hospitalar e o Fórum de Ciência e Cultura.

Segundo dados oficiais, a UFRJ é a 27^a melhor universidade no mundo no campo de engenharia Oceânica e a melhor das Américas (*Global Ranking of Academic Subjects 2021*) e a melhor universidade do Brasil (*webometrics Ranking of World Universities 2021*).

4 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A organização cria o serviço e a administração faz funcionar esse serviço. Portanto, a organização precede a administração (PRADO, 2000, p.3).

A sociedade contemporânea é complexa, heterogênea e busca sobreviver a este ambiente instável, e para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam ser organizadas e bem administradas, utilizando de modo racional os recursos disponíveis. Para Andrade e Amboni (2011, p. 3) “entender o que é administração em condições de incerteza, imprevisibilidade é uma questão ímpar que propõe desafios [...] exigindo trabalho de equipe e a cooperação de todos para facilitar o alcance dos objetivos das equipes e das organizações”.

Vivemos sob as mudanças ocorridas na pós-modernidade e em consequência disso, as organizações buscam novas e melhores práticas de gestão, pois precisam sobreviver em um ambiente de incertezas que cobram resultados pois visam a satisfação do cliente (VALÉRIA; OLIVEIRA, 2016, p. 72).

Administrar é um processo técnico e político de gerenciar recursos e de liderar pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. É também um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de forma eficiente e eficaz, como pode ser visto na Ilustração 2 (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 3; CHIAVENATO, 2016, p. 7).

Ilustração 2 – Ambiente organizacional



Fonte: Andrade e Amboni (2011, p.26)

Enquanto sistema complexo, as organizações representam um sistema social organizado, com divisão de trabalho distribuída junto às pessoas para facilitar o alcance de seus objetivos. Tem característica sistêmica uma vez que as organizações se encontram relacionadas, e alterações influenciarão as funções de uma das partes (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 25).

De igual forma, as bibliotecas são consideradas organizações que possuem valor social, e para atender aos seus objetivos necessitam ser organizadas e bem administradas para que atenda de modo eficiente e eficaz as demandas e rotinas de serviços informacionais. Podem ter maior ou menor complexidade por diversos fatores, dentre eles: em função da sua dimensão de espaço físico, de seu acervo, pela diversidade de usuários, recursos humanos etc. (LEMOS, 2008, p. 112).

Valéria e Oliveira (2016, p. 74) definem Unidades de Informação como “organizações de informação e conhecimento com o propósito de disseminação de informações”. Independente do seu tipo e realidade, as bibliotecas são consideradas como organizações, assim como as empresas, em sua maioria sem fins lucrativos, mas que possuem resultados programados e são avaliadas constantemente. Realidade apontada por Maciel e Mendonça (2006, p. 7) como forma de facilitar o gerenciamento destas unidades de informação, e por acrescentar qualidade em seus produtos e serviços, deixando evidente o seu papel social mediante à comunidade no qual está inserida.

E para isto, é necessário o estudo da organização para que bibliotecários e gestores possam compreender a estrutura administrativa implícita à biblioteca, além dos mecanismos de integração formal que a sustenta, e destaca:

[...] se não existir nenhum esquema organizacional como base, é o momento de se começar a pensar seriamente no caso. O reconhecimento de problemas, sua localização e seu possível equacionamento só podem ser realizados a partir da perspectiva do observador dentro da estrutura onde eles ocorrem (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 7-8).

Segundo Walter, Eirão e Reis (2010, p. 3) é necessário também que antes de elaborar um serviço, produto ou até mesmo mensurar o atendimento a usuários é preciso implantar a organização e a estruturação administrativa e operacional da UI para que se possa desenvolver e planejar as atividades.

Prado (2000, p. 3) é enfática ao afirmar que para se organizar uma biblioteca é preciso considerar o aspecto intelectual que “é a preocupação de servir a um público que pede conhecimentos, podendo esse público ser ou não especializado” e o material, que é a

“preparação técnica do acervo para que fique em condições de atender rápida e acertadamente às consultas dos leitores”.

Para que tais unidades de informação sejam administradas de forma eficiente, é necessário que exista gestores que comandem todas as atividades administrativas, os recursos humanos (equipes) que são responsáveis por executar as ações do processo de gestão requerida pela profissão (VALÉRIA; OLIVEIRA, 2016, p. 74-75).

O desafio diário de gerir uma grande massa informacional, que deve ser trabalhada com o objetivo de transformá-la em resposta útil aos seus usuários, um processo contínuo, cíclico que se faz necessário estar atento as demandas, de aquisição, de processamento e disseminação de informação, pois são fonte de geração de conhecimento e que retroalimenta a própria unidade (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 3).

Por isso é necessário que se conheça a instituição na qual a biblioteca está inserida, pois deste modo ela poderá definir a própria missão³ em consonância com a da instituição, porque se depende disso para que possam atuar de forma estratégica, pois,

[...] organização e estruturação das UI devem ser um processo dinâmico e repensado permanentemente. A sociedade muda, os usuários mudam, as tecnologias evoluem e é preciso estar atentos a essas mudanças, fornecendo serviços e produtos de qualidade, com uma equipe atuante e motivada, de modo a satisfazer as expectativas do público-alvo (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 4).

A missão de uma biblioteca revela o motivo da sua existência, a sua função, a que se propõe realizar, quais são os seus objetivos, quem são os seus usuários, que produtos e serviços serão promovidos e oferecidos, delimitando suas ações e norteando o seu planejamento. Somente “a partir da missão, traçam-se os objetivos, também analisando a área de atuação, a instituição à qual está subordinada, o público-alvo e o tipo de informação, de serviços e produtos que serão contemplados (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 6-7).

Após definir a sua missão, a biblioteca deverá se organizar administrativamente, por meio da formalização de seu regulamento, documento este que define normas de funcionamento da UI, divulga seus serviços, produtos e suas atribuições, a esfera de ação, os horários de abertura para o público, o nível de acesso à coleção, as regras de utilização do acervo, de fornecimento de cópias e de utilização do espaço físico (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 9).

³ A missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentra-se. A definição da missão [...] procura fornecer orientação para os funcionários e esclarecer à sociedade o propósito da organização (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 5).

Outro documento importante é o manual de serviços, pois nele estarão registrados todos os detalhes estruturais da biblioteca, estará disponibilizado o regulamento e a determinação de como agir, sendo muito importante para auxiliar novos colaboradores da UI, porque neles constam o “como fazer” as atividades designadas, tornando-se um apoio quando não há presença de um colaborador na mesma função (PRADO, 2000, p. 7; WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 9).

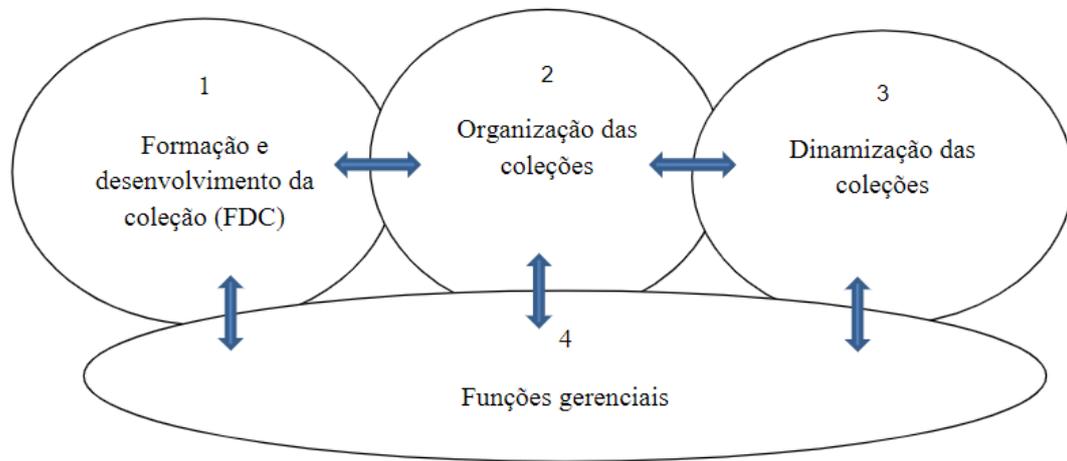
Para o pleno funcionamento da biblioteca é necessário que a gestão seja implementada pelo bibliotecário, que do conhecimento sobre técnicas e rotinas administrativas, além de possui conhecimento especializado em práticas voltadas para serviços e produtos biblioteconômicos. Soma-se a isso, o conhecimento dos desafios e perspectivas presentes nessas instituições (SANTA ANNA, 2018).

Conhecer o contexto no qual a biblioteca está inserida, ajudará o bibliotecário gestor a definir os objetivos, alvo de atuação da organização, a começar pelo conhecimento do contexto externo à biblioteca, ou seja, um estudo de comunidades, características gerais com objetivo de reconhecer a população e seus hábitos, além de identificar as possíveis variáveis culturais, econômicas e educacionais.

Outro aspecto importante apontado por Maciel (1997, p. 12) é o conhecimento da realidade voltada para o contexto interno da biblioteca, “que implica o levantamento e interpretação de dados sobre a biblioteca propriamente dita. Inclui documentos, dados e informações sobre sua estrutura administrativa, coleções disponíveis, recursos e requisitos existentes para o exercício das funções gerenciais”.

No entanto, é necessário também o conhecimento das atividades desenvolvidas para melhor gerir o fluxo de trabalho, que segundo Ferreira (1997), Maciel e Mendonça (2006) e Santa Anna (2018), são atividades básicas do bibliotecário que estão divididas em quatro grandes funções: formação e desenvolvimento de coleções, organização das coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais, conforme demonstrado na ilustração 3.

Ilustração 3 – Funções biblioteconômicas e suas interações



Fonte: Santa Anna (2018)

A primeira função corresponde a Formação e Desenvolvimento de coleções (FDC), que segundo Lancaster (2004) citado por Weitzel (2013) é o “resultado de um processo de planejamento para lograr sua função de interface e/ou filtro”. Trata-se de um princípio que prescinde todas as etapas com objetivo de cumprir a sua missão. Para Maciel e Mendonça (2006) trata-se de funções operacionais que oferecem base e suporte informacional para o desenvolvimento dos serviços fim de produtos da biblioteca.

Segundo Santa Anna (2018) a função FDC contempla os procedimentos administrativos:” aquisição de materiais para incorporação ao acervo, contatos com fornecedores, pagamentos e conferências de notas fiscais e demais documentos gerados nas transações”.

Ferreira (1977, p. 13) afirma que é pelo processo de FDC que se constituirá o acervo da BU e deve atender não somente às necessidades específicas dos programas de graduação, mas garantir a atualização das coleções especializadas das áreas que estejam centrados os programas de pós-graduação e atividades de pesquisa.

A segunda função corresponde a Organização das Coleções que refere-se ao processamento técnico das coleções, ou seja, o acervo passa por: catalogação, indexação, e classificação de acordo com a política estabelecida pela biblioteca, com vistas a facilitar o acesso, localização e utilização. Soma-se a isso o armazenamento das coleções e o seu adequado arranjo em espaço físico disponível (MACIEL; MENDONÇA, 2006; SANTA ANNA, 2018).

A dinamização das coleções é a terceira função no processo de FDC, é onde fica estabelecido o processo de serviço de referência (atendimento ao usuário reais ou virtuais), além

de atividades que visam o controle do acervo e assistência ao usuário no que tange ao manuseio do sistema, acervo ou de materiais de empréstimo (MACIEL; MENDONÇA, 2006; SANTA ANNA, 2018).

A última função gerencial estabelecida pelos autores, é o da Função Gerencial. Tal função tem por objetivo ativar todas as outras funções, seja meio ou fim em virtude do seu direcionamento, ajustes aos objetivos e metas. Trata-se de atividades de monitoramento e são consideradas como funções complementares, que não poderão ser efetuadas de forma isolada (MACIEL; MENDONÇA, 2006; SANTA ANNA, 2018).

Barbalho e Beraquet (1995, p. 17) ressaltam que as funções gerenciais das Unidades de Informação são aquelas relacionadas às atividades que as mantem funcionando, como pode ser visto na ilustração 4:

Ilustração 4 – Funções gerenciais de Unidades de Informação

PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas e determinar como atingi-las
ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir quem irá realizar o trabalho
DESEMPENHO	<ul style="list-style-type: none"> • Executar o trabalho
CONTROLE	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar que o trabalho está sendo executado de acordo com os planos
REVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar e resumir

Fonte: MACIEL (1995, p. 17).

As funções gerencias são de suma importância para o funcionamento de forma eficiente e eficaz da Unidade de Informação, e estão diretamente ligadas a função de planejamento.

Administrar unidades, sistemas ou rede de unidades de informação é algo desafiador em decorrência da influência das transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas que impactam significativamente nos produtos e serviços de informação para públicos distintos; por isso, administrar uma rede ou sistema de bibliotecas localizadas geograficamente em locais diferentes, requer um trabalho na forma de cooperação, compartilhando informações e práticas administrativas e biblioteconômicas, para que a missão seja atendida em consonância com a da instituição (SOUZA, 2018; SANTA ANNA, 2018).

Conhecer e diferenciar rede e sistemas de bibliotecas é importante para que o gestor possa agir de modo a atingir eficiência e eficácia, além de compreender a estrutura, a hierarquia, os graus de autonomia e poder, ajudam a efetuar um planejamento que seja estratégico para a UI e para a instituição na qual está subordinada.

4.1 *Unidade de Informação: entre semelhanças e diferenças.*

Ao longo do tempo com o surgimento do caos bibliográfico e a explosão informacional, ficou evidente a necessidade de padronização, organização, disponibilização e promoção do acesso às informações produzidas em larga escala.

A partir desta realidade, o trabalho conjunto para promover o acesso as informações e documentos tornou-se necessário, pois quanto maior é o uso de uma informação, mais conhecimento é produzido, pois o seu valor está associado ao uso (LEITÃO, 2005, p. 13).

Vivemos em uma sociedade que muda no decorrer do tempo, e com ele as tecnologias de informação e comunicação promovem a transformação de produtos e serviços de informação. Trata-se de um contexto complexo, heterogêneo, instável, que necessitam ser bem administradas para que possam alcançar os objetivos organizacionais. (SOUZA, 2018, p. 33).

Walter, Eirão e Reis (2010, p. 3) afirmam que o processo de transformação da massa informacional em resposta útil ao público, por meio do processo contínuo de demanda, aquisição, processamento e de disseminação da informação é, uma fonte de geração de conhecimento que retroalimenta automaticamente a própria unidade de informação.

Vergueiro e Miranda (2007, p. 7-8) ressaltam que o acesso à informação está relacionado à organização de ambientes específicos, que mudam suas características tradicionais, como as bibliotecas, para abranger variadas tipologias organizacionais. Em virtude disso, ao se referir a ambientes de informação, pode-se encontrar além das bibliotecas, os centros de documentação, centros de memórias, centros de informação, além de outros que foram denominados como unidades de informação, com um objetivo em comum, agir com eficiência na sua função social, que é possibilitar o acesso à informação.

Para buscar compreender as diferenças conceituais e práticas entre redes e sistemas de unidades de informação é necessário que seja identificado o contexto entre as semelhanças e diferenças sobre Unidades de Informação para que se possa entender os princípios que norteiam a gestão delas.

Segundo Macedo e Ortega (2019) há no Brasil uma variedade de termos e conceitos que visam definir unidades de informação. Estas diferenças são justificadas no intuito de adotar um termo genérico que abarcasse as diferentes unidades que prestam serviços de informação.

Barbalho e Beraquet (1995, p. 11-12) definem unidades de informação no contexto de planejamento estratégico, como: “instrumento que viabiliza a aceleração de mudanças numa organização, já que a informação é hoje considerada uma vantagem competitiva”.

Para Cunha e Cavalcanti (2008, p. 370), trata-se de uma entidade “encarregada de adquirir, processar, armazenar e disseminar informações, com o objetivo de satisfazer as necessidades de informação dos usuários”.

Já Macedo e Ortega (2019, p. 329) afirmam tratar-se de um termo adotado para o contexto de ambientes de informação de cunho bibliográfico, que buscam atender uma perspectiva contingencial.

Segundo Pinheiro e Ferrez (2014, p. 208) unidades de informação são “[...] conjuntos de componentes relacionados entre si na coleta, processamento, armazenamento, análise, disseminação e disponibilização de informações, em determinada área, problema ou missão, com o propósito específico de atender usuários”.

De uma perspectiva mais voltada para ambientes de negócio, Tarapanoff et.al. (2000, p. 92) caracteriza como unidades de informação: bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação, pois afirma que são organizações sociais sem fins lucrativos onde o negócio é a prestação de serviços, seja de forma tangível (produtos, impressos) ou intangível (serviços personalizados, pessoais, e atualmente os virtuais).

Devido ao contexto da Sociedade da Informação e da Sociedade do Conhecimento, onde há mudanças significativas em detrimento da incorporação sistemática de Tecnologia de Comunicação e Informação (TIC), onde a economia passa a ser baseada na produção, aquisição, processamento, transformação, distribuição e utilização de ativos intangíveis, há necessidade de ampliar a dimensão conceitual sobre Unidades de Informação (Tarapanoff et al., 2000, p. 92; García-Reyes, 2007).

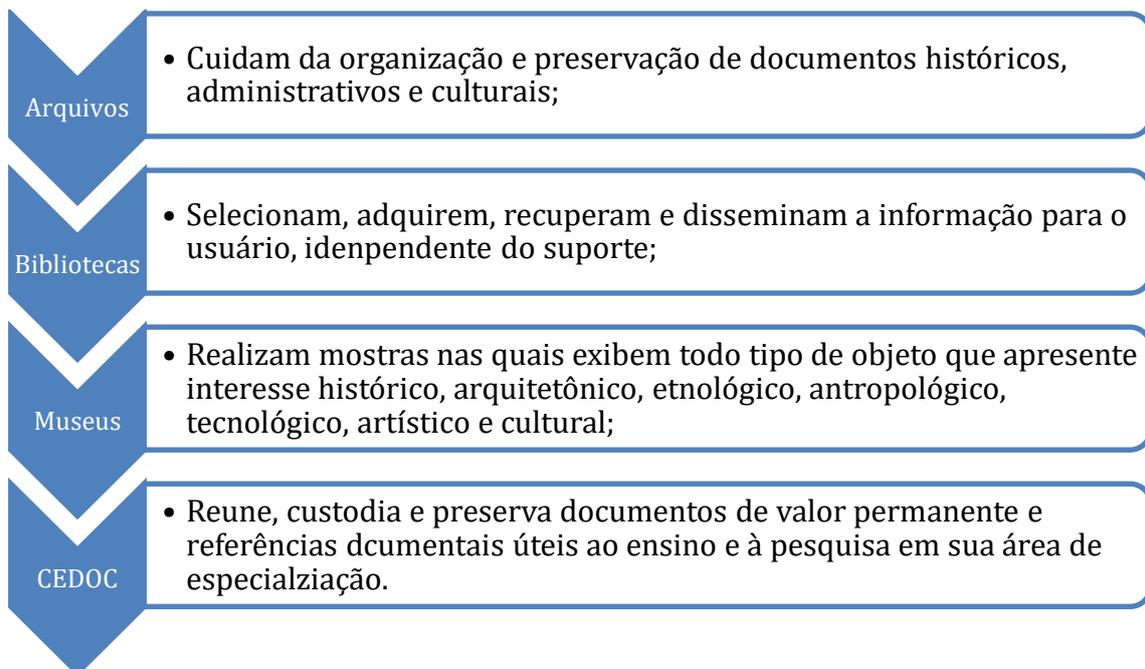
Em busca de identificar as diferenças e possíveis semelhanças entre as variadas UI, discorreremos aqui sobre os principais abordados por diversos autores que citam: arquivos, bibliotecas, museus, centros de informação/documentação (Cedoc) e centros de memória.

Jardim (2008, p. 121) afirma que há possíveis similaridades entre as unidades de informação como forma de convergência dos campos de atuação, apresentando contexto histórico para justificar tais aspectos. Corroborando para tal realidade, o fato de a Ciência da Informação oferecer o contexto interdisciplinar, com perspectivas ao favorecimento ao usuário

no processo de transferência da informação, seja ele de cunho arquivístico, biblioteconômico ou museológico, independente do ambiente que está inserido, seja tradicional ou real.

Segundo Caldeira (2008) arquivos, bibliotecas e museus são instituições custodiadoras de acervos (fontes de informação) com a responsabilidade de organizá-los para preservação e acesso. As principais características podem ser vistas na ilustração 5:

Ilustração 5 – Diferenças entre Unidades de Informação



Fonte: a autora, baseado em Caldeira (2008, p. 141) e Tessitore (2003, p. 15).

Segundo o Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística (2002, p.27) e o Dicionário de Terminologia Arquivística, (1996, p.5) o arquivo enquanto instituição ou unidade de informação é definido como entidade administrativa responsável pela custódia, pelo tratamento documental, processamento técnico, conservação e pela utilização/acesso aos documentos sob sua jurisdição ou responsabilidade.

A informação arquivística é produzida pelas organizações e cumprem um ciclo que envolve: produção, processamento, uso e estocagem no contexto de produção (organizacional) e nas “instituições arquivísticas responsáveis pela normalização da gestão de documentos correntes e intermediários, além da preservação e o acesso ao patrimônio documental arquivístico” (JARDM, 2008, p. 124-125).

Biblioteca, segundo Faria e Pericão (2008, p. 99) é “organismo ou parte de uma organização cujo objetivo principal é organizar coleções, atualizá-las e facilitar, através de

peçoal especializado, o acesso a documentos que respondam às necessidades dos usuários nos aspectos de informação, educação ou lazer”.

No que tange a função social da biblioteca, Lemos (2008, p. 101) afirma que a biblioteca é mais bem definida sob a perspectiva cultural, como memória coletiva do grupo social, ou seja, da própria humanidade, e sob perspectiva de serviço público “voltado para o fornecimento de informações/conhecimento necessários ao exercício de atividades profissionais, e de meios que ensejem a fruição do saber e o prazer de leitura”. Ressalta que a promoção do acesso à informação, principalmente em bibliotecas públicas contribuem para o exercício pleno de cidadania.

Enquanto conceito, Lemos (2008, p. 101) faz questão de deixar claro que nem toda coleção de livros é uma biblioteca e nem toda biblioteca é uma coleção de livros. Uma afirmação que afasta a biblioteca de lugar de depósito/estoque de livros/acervos somente. E para corroborar a esta afirmação, define três requisitos para que a biblioteca possa existir enquanto instituição social:

- 1) intencionalidade política e social, acervos e os meios para sua permanente renovação, o imperativo de organização e sistematização;
- 2) uma comunidade de usuários, efetivos ou potenciais, com necessidades de informação conhecidas ou pressupostas, e
- 3) o local, o espaço físico onde se dará o encontro entre os usuários e os serviços da biblioteca.

Soma-se aos requisitos elencados por Lemos (2008) os postulados erigidos na forma de leis da biblioteconomia, criados pelo bibliotecário indiano S. R. Ranganthan, onde faz alusão aos direitos do livro, leitor e biblioteca, a saber: a) os livros são para usar; b) a cada leitor o seu livro; c) a cada livro o seu leitor; d) poupe o tempo do leitor e o último voltado para gestão que é a biblioteca é um organismo em crescimento.

Dos postulados e dos requisitos pode-se afirmar que o resultado desses postulados:

[...] resulta a ideia de que a finalidade da biblioteca é promover a efetiva utilização de seus materiais e não ser um mero local de custódia; de que os acervos devem ser formados segundo as necessidades efetivas dos usuários; de que estes devem ter ao seu dispor serviços organizados e eficientes; e que, pelo fato de tender ao crescimento incessante, é preciso que haja mecanismos de seleção e descarte adequados (LEMOS, 2008, p. 102).

Os museus, segundo Caldeira (2008, p. 142) “expressam as necessidades educacionais e culturais da sociedade contemporânea, constituindo-se em instrumentos para [...] para satisfazer seus anseios intelectuais”.

Tessitore (2003, p. 15) afirma que o Centro de Documentação é uma entidade “mista” porque “extrapolam o universo documental das Bibliotecas, embora possam conter material bibliográfico, e aproximam-se do perfil dos arquivos, na medida que recolhem originais ou reproduções de conjuntos arquivísticos”. Para Lemos (2008, p. 102) o centro de documentação é “uma forma de biblioteca especializada”.

Os centros de memória não possuem consenso no que tange a sua definição, conforme afirma Santos (2018, p.82) em sua pesquisa e cita a definição apontada por Camargo (1999), como “uma unidade informacional, voltada para geração de informações e para organização de fontes de pesquisa”, que:

reúnem profissionais de diversos campos de formação e que apresentam como característica fundamental uma proposta de trabalho que envolve reunião, preservação e organização de arquivos e coleções e de conjuntos documentais diversos, reunidos através de critérios próprios e associados ao valor histórico e informativo do documento.

Um fator determinante para compreender as especificidades de cada unidade de informação é a razão pela qual existe, ou seja, a sua missão. Ela indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se, quais são os seus usuários, além dos produtos e serviços oferecidos. E a partir disso, poderão delimitar suas ações e planejamento (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 5).

Frente à diversidade de tipologias denominadas como Unidade de Informação (UI), para efeito deste estudo, o termo a ser pesquisado será para aquelas que prestam serviços de informação bibliográfica, excluindo assim os demais: arquivos, museus, centros de documentação e centros de memória.

4.2 *Unidade de Informação na perspectiva de “Rede”*

A informação “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” e que segundo CHOO (2006, p. 27), tais organizações necessitam compreender seus processos organizacionais e humanos para que a informação possa ser transformada em conhecimento. Para Valentim (2008, p. 12) a “informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico, seja no âmbito industrial. O desenvolvimento requer [...] de conteúdos informacionais que, uma vez, processados e disponibilizados aos que deles precisam”.

Romani e Borszcz (2006, p. 11) ressaltam que a Gestão da Informação é considerada uma das atividades essenciais na era do conhecimento, em virtude das constantes transformações tecnológicas que a sociedade vem passando ao longo do tempo, e que tais

modificações impactam diretamente nas atividades humanas, independente se investem em novas tecnologias.

Com tais modificações, a produção de informação e de conteúdo na internet tornou-se algo importante para ser administrado pelas empresas para manter-se competitivo, uma vez que deverão manter as informações corretas disponíveis para tomada de decisão.

Nesse contexto, o trabalho cooperativo no contexto de rede é necessário para manter esta fluidez das informações, pois segundo Olivieri (2003 *apud* ROMANI; BORSZCZ, 2006, p. 12) “o conceito de rede é uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade, conectividade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”.

No entanto, o conceito de rede é algo que ainda ocasiona uma certa confusão conceitual, como afirmava Becker e Olser (1968) citado por Orol et al. (1988, p. 217), pois muitos autores utilizam os conceitos de rede e sistema como quase sinônimo.⁴

Buscando encontrar um conceito coerente para o termo rede, Orol et al. (1980) considera que o termo “rede” é utilizado para designar:

- Qualquer tipo de atividade cooperativa entre bibliotecas;
- Consórcios bibliotecários formais e informais;
- Usuários de biblioteca que tem interesses comuns, como por exemplo uma rede de investigadores químicos;
- Sistemas de recuperação de informação;
- Sistemas locais em linha;
- Todos os clientes que utilizam os serviços de um vendedor;
- Sistemas conceituais de futuro, como o desenvolvimento da rede nacional de bibliotecas;
- Organizações existentes como OCLC que unem bibliotecas por meio de telecomunicações como acesso a base de dados e comutação de mensagens controladas por ordenador. (OROL et al., 1980, p. 217, *tradução nossa*).

Carvalho (2017, p. 177) afirma que as atividades de cooperação tomaram novas formas, “requerendo maior formalização para cumprimento de objetivos mais amplos e variados, mas visando, sobretudo, ampliar o compartilhamento de recursos, para evitar duplicidade de esforços e acervos”.

Romani e Borszcz (2006, p. 12) apresentam o conceito e as características de uma Rede de Unidades de Informação (RUI). Para as autoras, a RUI dever ser constituída por unidade de gestão que servirá de apoio as demais, podendo ser constituída por categorias de UI diferentes, a exemplo de: Núcleo de Informação Tecnológica (NIT), bibliotecas e salas de leitura, cada

⁴ Segundo Orol et al (1988) “[...] hoy los términos red y sistemas se utiliza con frecuencia como cuasi-sinónimos, y las definiciones de redes de Bibliotecas son en muchas ocasiones excessivamente genéricas”.

uma desenvolvendo atividades específicas – de modo colaborativo - que visam dar suporte a organização.

Uma rede de informação é formada por uma rede de organizações e ou instituições criadas e mantidas para compartilharem informações existente ou a partir da identificação de fontes de informação, visando integrar, em um sistema único, informações, registros de diversas fontes (CARVALHO, 2017, p. 178; FARIA; PERICÃO, 2008, p. 621).

São consideradas como RI aquelas que reúnem pessoas e organizações para o intercâmbio de informações, ao mesmo tempo em que contribuem para a organização de produtos e operacionalização de serviços que sem a participação mútua, não seriam possíveis (TOMAEL, 2005, p. 3).

As redes de informação e bibliotecas compartilham objetivos, pois podem “ser constituídas por uma unidade de gestão que sirva de apoio as demais unidades e apresentam como principais vantagens: a) otimização e interligação de recursos, visando o melhor atendimento a número de clientes, em um raio de alcance mais amplo; b) racionalização de gastos com infraestrutura técnica (acervo, recursos humanos e equipamentos; c) racionalização de esforços par o mesmo fim; d) minimização de custos par aos usuários, maximizando a disponibilidade e a qualidade da informação e por último, o aumento de disponibilidade de acesso a informações (ROMANI; BORSZCZ, 2006, p. 12).

Tento em vista a necessidade de caracterização do trabalho de bibliotecas como unidades de informação na perspectiva de rede e sistemas, faz-se necessário o entendimento de semelhanças e diferenças entre rede de bibliotecas e sistemas de bibliotecas. Em 1980, Martins já enfatizava a necessidade de diferenciar tais conceitos.

4.2.1 Rede de Bibliotecas: entre conceito e o trabalho colaborativo

Muitos são os termos designados para conceituar redes de bibliotecas, e os mais abordados na literatura são: rede bibliotecária, rede de bibliotecas, consórcio de bibliotecas, redes de cooperação ou redes de informação (MARTINS, 1980; FARIA; PERICÃO, 2008; CUNHA; CAVALCANTI, 2008; CARVALHO, 2017; PALMA; PIMENTEL, 2017).

Em busca de definições que abarcasse o conceito, características e trabalho em rede por bibliotecas, fez-se necessário a busca de possíveis autores que discorresse sobre essa temática. Martins (1980, p. 15-16) apresenta o conceito de rede como:

[...] um grupo ou conjunto de instituições, com seus edifícios, instalações, acervos, pessoal etc., estruturados de modo a poder manter serviços bibliotecários que podem estar ou não coordenado por um órgão central ou apenas informalmente, cooperam ou colaboram no sentido de melhor servir à comunidade.

Faria e Pericão (2008, p. 621) na obra “Dicionário do Livro” definem “Rede de Bibliotecas” pautada no tipo de serviço estabelecido e o objetivo do trabalho a ser realizado por esta rede de unidade de informação como “tipo de colaboração de bibliotecas, que visa desenvolvimento centralizado de serviços e programa corporativos, que incluem o uso de computadores e de telecomunicações”.

Para *American Library Association* (1983, p. 82 *apud* CARVALHO, 2017), consideram rede de bibliotecas como:

[...] duas ou mais bibliotecas e/ou outras organizações aderem um padrão comum de troca de informações, por intermédio de ferramentas de comunicação, com algum propósito funcional. Uma rede normalmente consiste em um arranjo formal, no qual, materiais, informações e serviços, fornecidos por uma variedade de tipos de bibliotecas e/ou organizações são colocados à disposição de todos os usuários potenciais.

Rede bibliotecária é definida como bibliotecas que trabalham juntas, que mantêm autonomia administrativa⁵, compartilham seus serviços por meio de cooperação e recursos de modo a resultar em melhores serviços para os usuários das bibliotecas (OROL et al., 1980, p. 217-218, *tradução nossa*).

No entanto, Carvalho (2017) na obra “Biblioteca do Século XXI: desafio e perspectivas”, apresentou a rede de bibliotecas a partir de exemplos no Brasil, e categoriza os tipos de redes, aponta suas funções e benefícios do trabalho colaborativo e conclui apontando exemplo de boas práticas de redes de bibliotecas.

Para esta pesquisa, serão utilizados os exemplos abordados por Carvalho (2017) por entender que há uma certa escassez de trabalhos que evidencie as características de uma rede de bibliotecas.

É recorrente a afirmação de que o trabalho colaborativo é uma prática estabelecida em bibliotecas, a começar pelos serviços básicos de empréstimo entre bibliotecas. Trata-se de um ambiente complexo, que necessita de “novas formas, requerendo maior formalização para

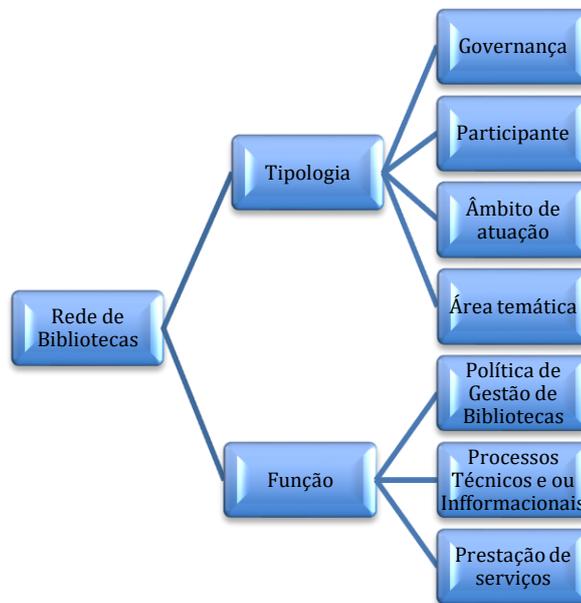
⁵ Segundo Orol et al. (1980, p. 218) ressalta que a cooperação deverá acontecer de modo formal e regular, necessita de um acordo, contrato ou outro instrumento legal que designe as funções e responsabilidades explícitas de cada um dos componentes. Tal cooperação se estrutura num modelo de interconexão entre os elementos, que frente ao sistema, não interfere na estrutura de cada elemento.

cumprimento de objetivos mais amplos e variados, mas visando ampliar o compartilhamento de recursos, para evitar duplicidade de esforços” (CARVALHO, 2017, p.181).

As redes de bibliotecas são organizações prestadoras de serviços de bibliotecas e informação e possuem como características principais: recursos informacionais, usuários, esquemas para a organização intelectual dos documentos ou dados, métodos de fornecimento dos recursos documentários ou informacionais, comunicação bidirecional e organização formal. E podem ser categorizadas por diferentes aspectos, como: tipologia e função (CARVALHO, 2017, p. 181).

No que tange a tipologia, as redes de bibliotecas podem ser categorizadas a partir do tipo de governança, tipo de participante, âmbito de atuação e área temática, conforme ilustração 6.

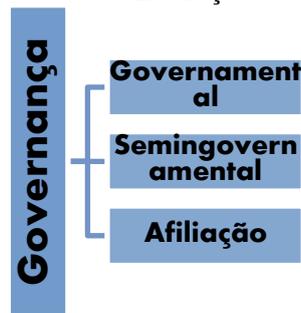
Ilustração 6 – Rede de Bibliotecas (tipologia e função)



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p. 181-184)

O tipo de governança estabelece o modelo, a estrutura de poder, o grau de autonomia, além de apontar a principal fonte de recursos para sua manutenção. E é categorizada como: governamental, semigovernamental e por afiliação.

Ilustração 7 – Tipo de Governança



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p. 181-184).

Como rede de governança governamental é constituída por bibliotecas de órgãos do poder público nas esferas local, estadual ou federal. Sua estrutura é de bibliotecas vinculadas a órgãos do governo, em uma determinada área especializada, ou integralizando bibliotecas não governamentais, mas é administrada pelo governo. Exemplo deste modelo é a Rede de Bibliotecas da Fiocruz.

Como governança semigovernamental é constituída por bibliotecas subordinadas a uma organização do poder público, no entanto, possui autonomia e regras próprias para administração geral (recursos humanos, salários, impostos etc.). Segundo a autora, este tipo de modelo não existe no Brasil.

Como governança por afiliação ou adesão, a administração da rede é de responsabilidade das próprias bibliotecas. É um exemplo de modelo de autogestão, e no Brasil é a Rede de Bibliotecas de Artes (REDARTE) que adotou este modelo.

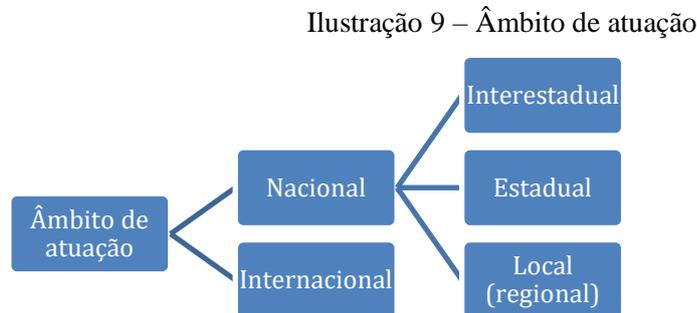
A categorização por tipo de participante está estritamente relacionada à função da rede, pois há um certo grau de afinidade entre os membros, onde os objetivos da rede são compartilhados por todos.

Ilustração 8 – Tipo de Participante



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p.181-184).

Quanto ao âmbito de atuação (ilustração 9) é determinada pelo caráter de alcance geográfico da rede de bibliotecas. Neste modelo, as redes podem ter atuação internacional, nacional (interestadual, estadual e regional). Para este modelo há uma participação mais efetiva do uso das tecnologias de informação e comunicação para diminuir barreiras geográficas.

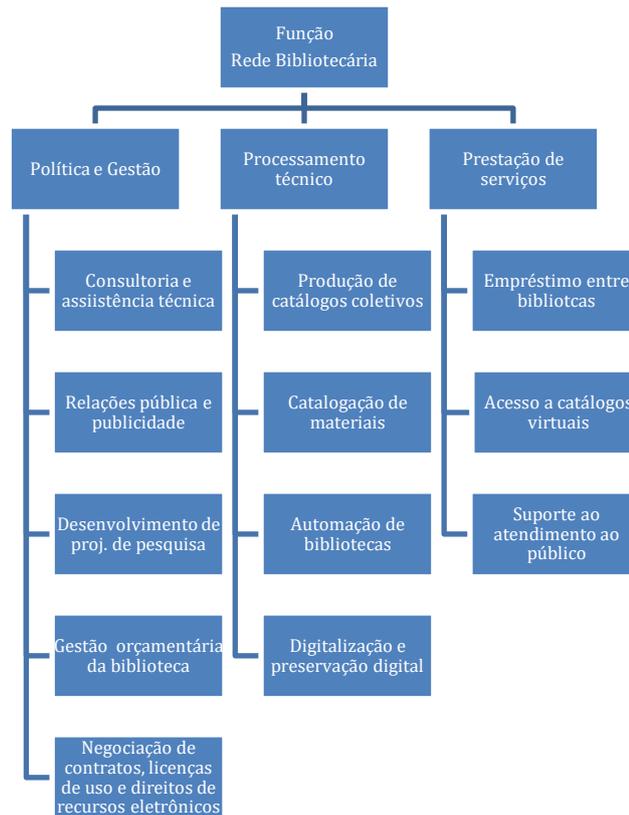


Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p.181-184) e Orol et al. (1988).

Quanto a categorização da rede por área temática é definida pela área de especialização das bibliotecas participantes e/ou dos usuários, dependendo da função a ser desempenhada pela rede.

A rede de bibliotecas pode ser classificada mediante as funções que exerce com objetivo de atingir a missão e os objetivos a que se propõe. Segundo Carvalho (2017, p. 182) para cada função, a rede deverá planejar atividades, alocará pessoal com competências e habilidades específicas. Dentre muitas funções, as principais são divididas em: políticas e gestão de bibliotecas, processamento técnico e prestação de serviços, conforme ilustração 10,

Ilustração 10 – Função da Rede de Bibliotecas

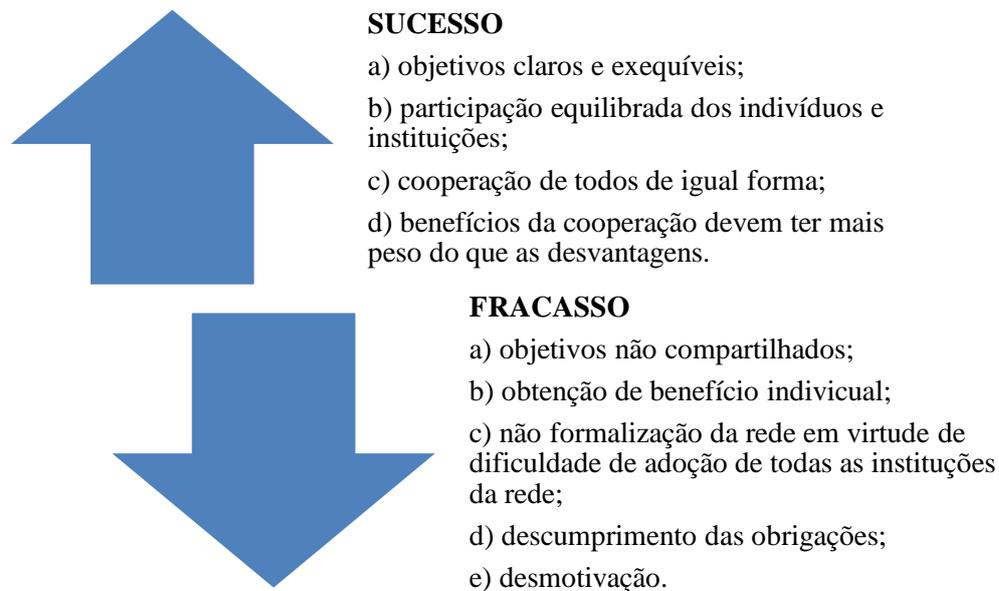


Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p. 183)

Para Orol et al. (1988, p. 228-230) a rede de bibliotecas tem por função o desenvolvimento coordenado de coleções, atividade de catalogação cooperativa, empréstimo interbibliotecas e desenvolvimento de preservação cooperativa, corroborando em parte com a visão de Carvalho (2017).

Embora as funções e atividades estejam bem planejadas para atender aos interesses e às necessidades das bibliotecas participantes e seus públicos (usuários) a autora enfatiza que não garante o trabalho em rede, pois alguns fatores estão relacionados ao sucesso ou fracasso da iniciativa de cooperação, como demonstra a ilustração 11:

Ilustração 11 – Fatores de Sucesso x fracasso do trabalho em rede



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2017, p. 183-184)

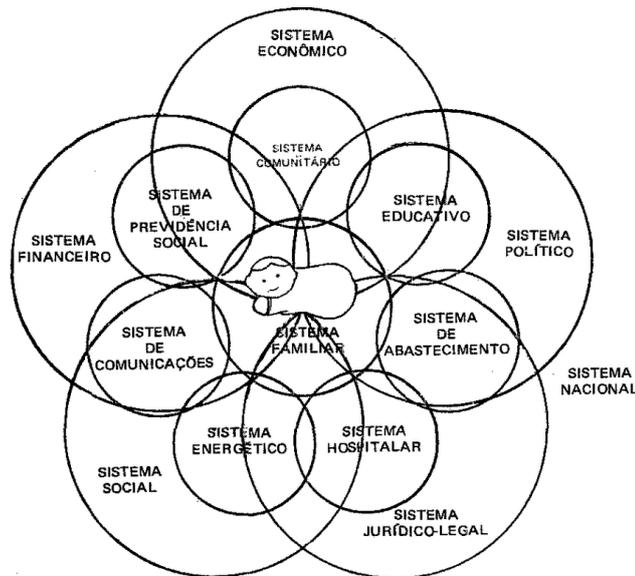
Compreender a estrutura de uma rede de biblioteca é importante para se aprimorar o modo de circulação de informação entre as unidades de informação que a constitui. Inclui também a participação efetiva de todos aqueles que atuam nela, para que as atividades sejam desenvolvidas em consenso e conhecimento de todos, buscando sempre atender a missão da UI e da instituição no qual está inserida. Por isso, compreender as diferenças e semelhanças entre redes e sistemas de bibliotecas é importante para sejam estabelecidos critérios de gestão.

4.3 *Unidade de Informação na perspectiva de “Sistema”*

“Sistema é um conjunto integrado de componentes que integram cooperativamente para desempenhar funções pré-determinadas com um propósito específico” (SARACEVIC, 1967).

Desde que nascemos já estamos inseridos em um sistema, a começar pelo familiar, educativo, hospitalar dentre outros. E para apresentar um conceito se reporta a etimologia da palavra sistema, que é de origem grega que significa combinar, trazer junto, a unidade complexa formada de diversos elementos sujeitos a um plano comum ou servindo ao mesmo propósito (MARTINS, 1980, p.14). Um exemplo citado por Martins pode ser visto na Ilustração 12:

Ilustração 12 – Exemplo de Sistema Familiar



Fonte: MARTINS (1980, p.14)

Também pode ser compreendido como sistema agregado ou reunião de objetos em interação regular ou interdependente, ou reunião de princípios em que se funda uma opinião, doutrina ou dogma, ou simplesmente conduta.

Um sistema existe na natureza ou pode ser criado pelo ser humano em detrimento a uma determinada **finalidade**, com o objetivo de satisfazer uma necessidade que é a razão de sua existência. A **função** é definida como expectativa de uma ação, e os **objetivos** são expectativas de uma finalidade (MELO, 2006, p.21 grifo nosso).

Martins (1980), Assis (1981) e Melo (2006) afirmam que todo sistema integra um sistema maior, mantendo relações, contribuindo para seu funcionamento, recebendo elementos para execução de suas próprias funções.

Trata-se de um estado dinâmico, hierarquizado, complexo, organizado, esquematizado, funcionando com sinergia em contraposição ao que é estático, isolado e independente, e enumera características necessárias:

- a) um conjunto de partes relacionadas entre si;
 - b) um plano ou um propósito comum aos quais estão sujeitas as diversas partes que formam a unidade complexa;
 - c) a associação das partes em interação regular e com interdependência;
 - d) um todo *integral, orgânico* ou *organizado*, criado pela natureza ou pela arte, mediante a combinação de unidades que formam um conjunto.
- (MARTINS, 1980, p. 15)

Os elementos constitutivos de um sistema são: uma organização, um conjunto de objetos (componentes), uma estrutura e suas propriedades podem ser de natureza aditiva, quando o sistema resulta do número de elementos que o compõe, independente de interação dentre eles, aditivo-constitutiva, quando o sistema depende da interação entre os elementos que o constitui. Ex: SIPLAN, EMBRAPA, constitutiva que depende essencialmente, ou em grande parte, da estrutura do sistema, isto é, das interações e da disposição espacial dos elementos do próprio sistema. Ex: bibliotecas dentro de um campus universitário, e relações e interações entre os elementos e as relações e interações de determinado todo com os outros todos (FAQUETI et al. 2017, p.718; MARTINS, 1980, p.15).

A perspectiva de sistema é abordada a partir dos estudos de Ludwig Von Bertalanffy, austríaco radicado no Canadá, professor de biologia, que criou a Teoria Geral dos Sistemas que “estuda o Sistema, seu ambiente, suas respectivas estruturas, a fronteira que o separa do ambiente e, finalmente o acoplamento estrutural sistema-ambiente, independentemente da área de conhecimento envolvida. É o que se convencionou chamar de Visão Sistêmica” (Alves 2012, p. 162 apud Faqueti et al. 2017, p. 718). É uma forma de explicar o ser vivo a partir da perspectiva integrada, onde há renovo constante de matéria e energia (MELO, 2006, p. 21-22).

Os sistemas podem ter duas divisões, que segundo Assis (1981, p. 175) poderá ser considerado sistema fechado (quando os componentes não interagem) e abertos (quando há integração entre seus componentes), e para melhor exercício das funções administrativas é necessária uma visão holística ou sistêmica.

A noção de sistemas em UI passa a ser considerado quando cada unidade em separado e conjuntamente, é um sistema de informação, afirma Macedo e Ortega (2019). As mesmas autoras citam Vickery e Vickery (1987) quando enfatizam que o SI é um conjunto de pessoas, materiais e equipamentos voltados à execução formal de um ou mais canais de comunicação. Sendo assim, o SI pode ser concebido como “sistemas relacionados somente às informações divulgadas dentro da sua organização matriz; e sistemas que coletam informações de fontes distribuídas em todo o mundo”.

Pode-se assegurar que a UI é um sistema complexo cujas estruturas são especializadas, com subfunções ou subsistemas (de usuários, aquisições, coleções etc.), inter-relacionados, em um ambiente globalizado, diversificado e dinâmico, que propicia à mudança contínua (PARAMÉS MONTENEGRO, 1988 apud MACEDO; ORTEGA, 2019).

E pensando nessa perspectiva que devemos observar o trabalho das bibliotecas como um sistema incumbido de prestar informações essenciais para a sociedade, promovendo uma

sociedade aberta e democrática, promovendo o exercício da cidadania (MACEDO; ORTEGA, 2019, p. 340-341).

4.3.1 Sistema de Bibliotecas: entre conceito e o trabalho colaborativo

“O desafio da biblioteca está em gerenciar as relações que ela é capaz de estimular e não nas fórmulas pelas quais arquiva e resgata dados [...] a biblioteca se aproxima de outras instituições e organizações que geram conhecimento por meio de relações bem geridas” (LEITÃO, 2005, p. 14).

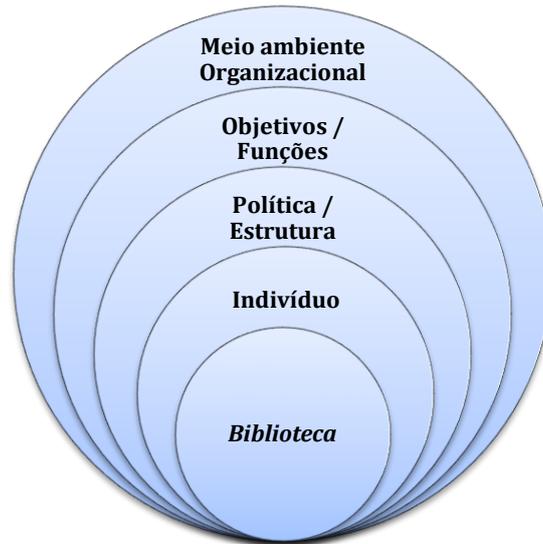
Bibliotecas são consideradas organizações que estão presentes em outras maiores e que tem por objetivo apoiar os objetivos da organização no qual está inserida, e é por meio da sua prestação de serviço que ela almeja atingir tais objetivos.

Ferreira (1977, p. 36) já pesquisava uma definição de biblioteca universitária na perspectiva sistêmica. Para isso, ela cita a definição de sistema de bibliotecas como um sistema orgânico de atividades, envolvendo registros do conhecimento, serviços a indivíduos, equipamento intelectual e material e o “know-how” necessário para criar condições que ofereçam o suporte, ou mesmo otimizem o acesso eficaz ao conhecimento registrado.

As bibliotecas são influenciadas pelos fatores ambientais, pois ela faz parte de uma organização social maior, composta por indivíduos que compõe a sua população organizacional, e é trabalhando com e para o indivíduo, que a biblioteca consegue atingir seus objetivos organizacionais (TARAPANOFF, 1984, p. 5).

E por estar inserida em uma estrutura maior, a biblioteca é resultado do meio ambiente no qual está inserido, com: funções e objetivos, política organizacional, os indivíduos dentro da organização e a estrutura organizacional, e internamente a biblioteca, conforme pode ser visto na ilustração 13..

Ilustração 13 – Meio ambiente organizacional da biblioteca



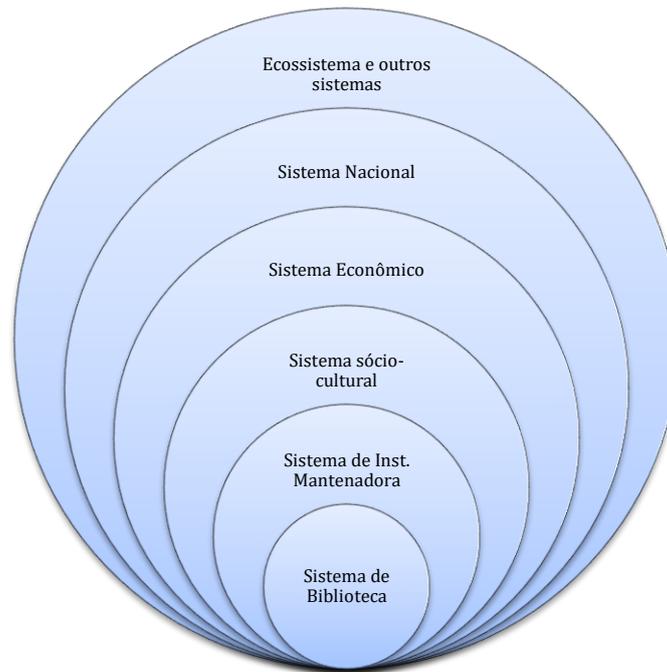
Fonte: A autora baseada em TARAPANOFF (1984, p. 5).

Como parte e resultado da sociedade no qual está inserida, a biblioteca é um subsistema desta sociedade. Ela reflete as características de uma região ou de um país, se é desenvolvido ou não, sua formação cultural, seus problemas e propriedades socioeconômicas. No entanto, em relação com o ambiente externo, a biblioteca é seletiva, mutável, uma vez que o meio ambiente externo é instável.

Entende-se como meio ambiente externo: política, constituição, economia, demografia, cultura, transportes e telecomunicações, geografia e clima, população, comunicação de massa e lazer (TARAPANOFF, 1984, p. 5-6).

Um sistema de bibliotecas pode ser compreendido como “um conjunto de bibliotecas ou instituições similares, que se dispuseram a obedecer um plano comum, visando determinado propósito ou objetivo, mantendo interação regular, interdependendo entre si para a manutenção do sistema”, no entanto, “cada uma delas pode ter sua estrutura própria, propriedades e relações mas, desde que se constituem em sistema, passam a interagir dentro das normas estabelecidas pelo plano comum, sob a coordenação e uma unidade aceita como cabeça do sistema”, como demonstra a ilustração 14 (MARTINS, 1980, p. 16).

Ilustração 14 – Sistemas que influenciam a Biblioteca



Fonte: A autora baseada em Martins (1980, p. 16).

O sistema de bibliotecas é influenciado direta e indiretamente por todos os sistemas que compõem o ecossistema organizacional, pois trata-se de uma interação, onde as ações administrativas são interdependentes. A exemplo das bibliotecas universitárias, elas agem em consonância com a missão institucional, ou seja, aquela estabelecida pela e para a universidade.

Ranganthan, bibliotecário indiano (2009, p. 241-242) define como uma característica essencial e perene da biblioteca enquanto instituição, a necessidade de uma constante adaptação, pois qualifica a biblioteca como um organismo em crescimento. Este princípio é o que norteia o planejamento e organização de biblioteca. Faqueti et al. (2017, p. 721) ressaltam que “a efetivação das transformações acontece por meio de suas interações internas (indivíduo, grupo, organização), que processam as mudanças objetivando sua adaptação e conservação, sem perder sua organização-fim”.

As bibliotecas atuando em conjunto, na forma de sistema, possibilitam maior interação entre os membros destas unidades de informação.

5 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO DA UFRJ (SIBI/UFRJ)

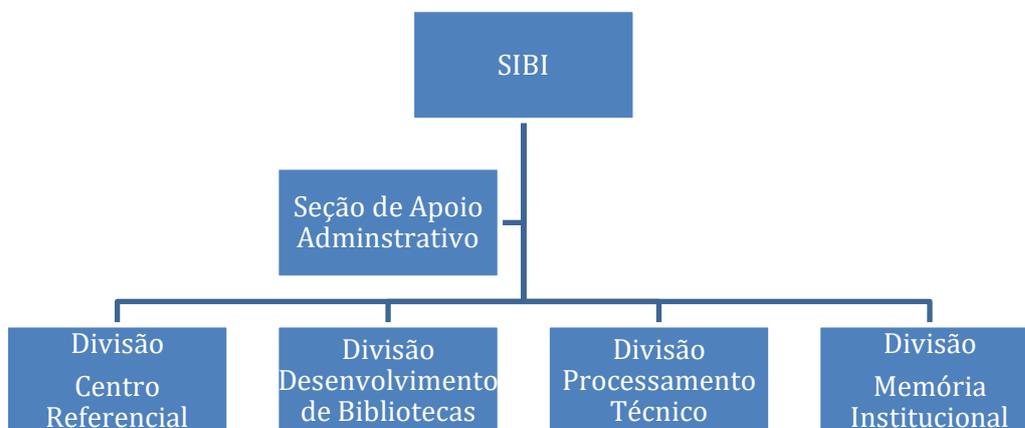
O Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ iniciou suas atividades de 1983 por meio de um projeto que tinha por função organizar e centralizar o serviço de aquisição de periódicos estrangeiros para a universidade. Tal projeto foi proposto pela equipe bibliotecária e coordenada pela bibliotecária Lena Vânia Pinheiro. Somente em novembro de 1989, o SIBI/UFRJ foi aprovado pelo processo nº 23079.019850/89-97, publicado em um boletim de nº 38.

Como consequência do excelente projeto ficou evidente a necessidade de reorganização estrutural para as bibliotecas da UFRJ, passando a ter uma estrutura sistêmica centralizada com meio de administração das bibliotecas.

O Sistema de Bibliotecas e Informação (SIBI) é o gerenciador das 44 bibliotecas e 1 centro de informação da UFRJ e tem por objetivo principal promover a “interação de suas bibliotecas com a política educacional e administrativa da Universidade, servindo de apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão”. Fomenta a colaboração e a produção técnico-científica, cultural, literária e artística, por meio do desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

Estruturalmente o SIBI está subdividido em: Coordenação, secretaria, centro referencial, desenvolvimento de bibliotecas, processamento técnico e memória institucional, como demonstrado na ilustração 15:

Ilustração 15 – Estrutura do SIBI/UFRJ



Fonte: A autora, baseada nas informações do site do SIBI/UFRJ

A Divisão Centro Referencial “é o responsável pela comunicação entre o SIBI e os usuários internos e externos da instituição”, além de ser um suporte no Portal de Periódicos da Capes. Possui as seguintes atribuições:

- ✓ Gestão de conteúdo do site do SIBI;
- ✓ Divulgações gerais e dos serviços do sistema/
- ✓ Suporte as pesquisas acadêmicas;
- ✓ Promove treinamentos dos recursos informacionais para a comunidade da UFRJ e demais instituições interessadas;

A Divisão Desenvolvimento de Bibliotecas (DDB) é “responsável por gerenciar os recursos humanos das 44 bibliotecas e do Centro de Documentação, possui as seguintes atribuições:

- ✓ levantar e organizar os dados gerenciais;
- ✓ atender as solicitações de instituições governamentais;
- ✓ gerenciar convênios de interesse das unidades.

A Divisão de Processamento Técnico tem a responsabilidade de gerenciar as atividades de entrada, consulta, aquisição e outros serviços automatizados por sistemas, especialmente o Repositório Institucional Pantheon e a Base Minerva. Tem as seguintes atribuições:

- ✓ supervisionar a formação, manutenção, preservação, conservação dos acervos das unidades de informação;
- ✓ aquisição e manutenção de coleções impressas ou eletrônicas dos acervos das unidades de informação, e
- ✓ responde ao suporte da Base Minerva.

A Divisão de Memória Institucional (DMI), possui uma equipe interdisciplinar que abrange diversas áreas do conhecimento: história, museologia, biblioteconomia, arquivologia, ciências sociais, comunicação social, dentre outras. tem as seguintes atribuições:

- ✓ Viabilizar mecanismos para diagnóstico, identificação, assessoria técnica e difusão de acervos documentais escritos, iconográficos, cartográficos, arquitetônicos, artísticos e orais que representem a história e a memória da UFRJ.

A DMI surgiu em consequência do “Projeto Memória UFRJ”, desenvolvido desde 2007 e foi institucionalizada somente em 2011, por meio da Portaria nº 7441. Projeto este desenvolvido pelo SIBI e pelo historiador e professor Antônio José Barbosa de Oliveira, que tem como objetivo mapear as pesquisas desenvolvidas sobre a história da UFRJ, sobre os lugares de memória e os acervos institucionais.

A atual gestão da DMI passou a relacionar a pesquisa com a Iniciação Científica (IC), desenvolvido por meio do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Memória e Patrimônio Institucional, fomentando à pesquisa por meio de editais de fomento, podendo contar com bolsistas PIBIC e PIBIAC, com a participação de estudantes das graduações de história e biblioteconomia.

A partir das atividades de pesquisa, a DMI promove seminários sobre Memória, Documentação e Pesquisa como uma forma de divulgar para a comunidade acadêmica as atividades desenvolvidas pela equipe e pelos bolsistas de IC.

O SIBI também possui grupos de trabalhos temáticos (GT):

- ✓ Comitê de Obras Raras e Coleções Especiais do SIBI;
- ✓ Comissão Permanente de Sustentabilidade;
- ✓ Comissão de Acessibilidade;
- ✓ Comissão para elaboração da “Política do uso de canais de comunicação;
- ✓ Grupo de trabalho Bager.

A coordenação das bibliotecas da UFRJ, por meio do SIBI, buscou otimizar as ações desenvolvidas, e a desenvolver em modo colaborativo destas unidades de informação, tendo em vista a eficiência de ação. Por isso, ações focadas em gestão do conhecimento por meio de práticas e ferramentas, visa administrar o conhecimento organizacional existentes nestas bibliotecas e principalmente gerir o seu capital intelectual mais importante, os sujeitos organizacionais produtores de conhecimento (tácito).

6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

“O conhecimento se produz em mentes que trabalham”.
(DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.6)

Para discorrer sobre gestão do conhecimento nas organizações e a orientação para gestão de bibliotecas universitárias públicas, é necessário situar essa abordagem no âmbito da Ciência da Informação.

Nesse sentido, apresenta-se a discussão sobre a importância e a necessidade da informação e gestão do conhecimento no contexto da sociedade da informação, para consecutivamente abordar aspectos interdisciplinares, de administração voltada para o processo de gestão do conhecimento sob a perspectiva da Ciência da Informação.

6.1 Gestão do Conhecimento: um breve histórico

Compreender a GC é necessário identificar sua definição, práticas e ferramentas e sua origem para poder contextualizar qualquer pesquisa que abarquem a temática.

Segundo Itaborahy, Machado e Alvares (2021, p. 355) a GC “não se originou na Academia, mas nas organizações empresariais e consultorias, com reduzida participação de pesquisa científica e largamente baseada em percepções e experiências pessoais”. Segundo os autores, isto aconteceu na primeira geração do conhecimento, cujo foco estava em explicitar e registrar o conhecimento existente por meio do uso de computadores.

As diversas abordagens sobre a temática GC é resultado da ausência de um consenso entre definições, abordagens e modelos justificados pela diversidade apresentada por inúmeros autores.

Uma forma de identificarmos essas diferenças é observar o histórico da GC. De forma objetiva Barbosa (2008, p. 6) afirma que o que hoje se entende como Gestão do Conhecimento surgiu da moderna Gestão da Informação (GI), temática apresentada por Paul Otlet (1934) em sua obra intitulada como *Traité de documentation*. Nesta obra a GI é apresentada por meio da disciplina denominada como documentação. Segundo Otlet o documento é considerado o centro do processo de comunicação e é por meio dele que acontece a criação, acumulação e transmissão do conhecimento nas instituições.

Duarte, Lira e Lira (2014, p. 273) afirmam que a GC “surgiu do enfoque evidenciado com base em autores como Otlet e Bush, quando mostraram a informação e o conhecimento

como possibilidade de serem tratados na forma de seu armazenamento, organização, acesso e uso”, possibilitando desta forma o seu gerenciamento.

Para Araújo (2014, p. 63-64) o ponto de partida para o estudo está focado na gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC), pois neles é ressaltado a importância da informação como recurso estratégico nas organizações, pois estas visam a eficiência e a eficácia de seus recursos.

Segundo Barbosa (2008; 2020) a sociedade sofreu influência de fatores sociais e econômicos que culminaram em revoluções tecnológicas. Tais mudanças provocaram mudanças consideráveis nos processos de trabalho, na qualidade de vida dentre outros aspectos.

A Segunda Guerra Mundial promoveu a mudança do perfil da economia que passou de bens para serviços, e em virtude disso, transformou-se numa economia do conhecimento (BARBOSA, 2020). Para Araújo (2014, p. 63-64) a chamada “explosão informacional” promoveu um excesso de informação, e conseqüentemente problemas para administrá-los, que necessita ser gerida como o recurso mais importante para as empresas.

Duarte, Lira e Lira (2014) apresentam uma breve linha do tempo que abarca o histórico e a evolução da GC, tais informações estão disponibilizadas no Quadro 6:

Quadro 6 – Breve histórico da GC

DATA	CONTEXTO
Década de 1970	GC surge voltada para administração pública, como recurso para melhorar o desempenho das políticas públicas.
Década de 1987	GC na Ásia: ênfase na conexão do governo com a indústria e a educação para a transferência de tecnologias. Na Europa: integração das disciplinas ligadas à Economia, política, antropologia, ciência da computação e à ciência cognitiva; Nos EUA: a interdisciplinaridade como forma de contribuir para a integração de pessoas e estratégia de negócios.
Década de 1990	Abrangência na literatura acadêmica por meio de trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1997,1998), Angeloni (1999).

Fonte: Adaptado de Duarte, Lira e Lira (2014, p. 273).

Nota-se a expansão do interesse no estudo da temática GC no decorrer do tempo, e em consequência evidencia-se a diferença de abordagem a partir de questões centrais como: o uso de tecnologia versus o entendimento do sujeito organizacional como o agente propulsor do processo de GC.

Diferenças entre abordagens tecnicistas e humanistas ainda pautam discussões sobre a temática, pois há autores que apontam a tecnologia como a base da GC. No entanto, Araújo (2014, p. 63-64) afirma que em virtude do entendimento do que venha a ser uma sociedade denominada como a “sociedade do conhecimento”, a informação passou a ser um recurso

importante para organizações, não somente as que são materializadas em um suporte, mas aquelas que estão nas pessoas que formam o contingente das organizações. A partir dessa concepção, e da evolução dos estudos da temática nas organizações, ficou evidente de que o processo de gesto do conhecimento não pode acontecer de forma isolada, mas por meio do conhecimento tácito das pessoas que atuam em grupos, interagindo e propiciando a disseminação de tais conhecimentos.

Davenport em sua obra intitulada “Ecologia da Informação” já enfatizava que somente o uso de tecnologia não bastava para que a Gestão de Informação (GI) e de Conhecimento (GC) ocorresse nas organizações, o que corrobora com diversos autores que enfatizam que o ser humano é capital intangível muito importante nestas organizações.

A partir deste cenário, é necessário que seja diferenciado os conceitos que muitas vezes são utilizados de forma equivocada em estudos sobre a temática, e diz respeito a: gestão de pessoas, gestão da informação e gestão do conhecimento. Para Duarte, Lira e Lira (2014, p. 274) a gestão da informação envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação, e para isso engloba a gestão de recursos informacionais e conteúdo, gestão de TIC e as pessoas que fazem parte deste processo.

A gestão de pessoas “é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações”, enquanto a GC é definida como “integração de processos simultâneos, desde a criação até o uso pleno do conhecimento viabilizado pela cultura de aprendizado e de compartilhamento, o ambiente das organizações” (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 274).

Com o passar do tempo e pelo amplo interesse em pesquisas sobre essa temática, novas pesquisas na CI buscam identificar e publicizar novos assuntos que são de interesse da área e apontam a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, pois evidenciam a importância do conhecimento tácito e explícito como evolução da área, denominando o campo de pesquisa como GI e GC, pois assim como Davenport (1998), Araújo (2014, p. 64) afirma que não basta gerir os recursos informacionais, é necessário gerir o conhecimento, e somente é possível por meio da criação de condições apropriadas para transformá-lo em informação.

O conhecimento é inerente ao ser humano, pois está na mente das pessoas, e estes possuem seus valores, crenças que ajudam a formar a cultura de uma organização, e é a partir destas interações que o conhecimento tácito se torna em explícito e é incorporado pelas instituições.

6.1.1 *Gestão do Conhecimento: as múltiplas definições de um conceito*

O ato de lidar com o gerenciamento de conhecimento que reside na mente humana requer um entendimento prévio do que deva ser compreendido como gestão, como administração.

Chiavenato (2016, p. 7) define administração como “processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”, pois sem ela, a organização não existira a contento.

Para Dias (2002, p. 11) gestão é ato de “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. Por isso tem por desafio “obter a cooperação de grupos e indivíduos dentro desse sistema social, denominado como organização. (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010, p. 118).

O conceito de gestão é mais amplo e incorpora o da administração, pois o ato de administrar é uma das funções necessárias ao desempenho da gestão, pois “administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” (DIAS, 2002, p. 10).

A partir deste entendimento, é possível apresentar as principais definições acerca da Gestão do Conhecimento, pois muitos conceitos estão relacionados aos modelos, ferramentas para demonstrar que há produção de conhecimento no contexto das organizações.

Duarte, Lira e Lira (2014, p. 276) afirmam que a “conceituação de GC está além de suas ferramentas e práticas, pois o conhecimento está presente em outros ambientes”, ele está ligado à “investigação, desenvolvimento, à aplicação e à inovação dos procedimentos e instrumentos necessários para criar o conhecimento nas organizações, com o objetivo de aumentar o seu valor e vantagem competitiva”.

Com a finalidade de enfatizar a atuação do sujeito organizacional no processo de GC, Valentim (2008, p. 2) define a GC como:

[...] conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional / informacional e a manutenção em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação, geração, aquisição / apreensão, compartilhamento / socialização e uso / utilização de conhecimento bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de

modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Mattera (2014, p. 204) define a GC como um “processo de gestão, que agrega metodologias e ferramentas, a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional, tendo como resultado a ampliação da capacidade competitiva das organizações”.

6.2 *Informação e Conhecimento nas Organizações*

As organizações são compostas por pessoas, processos e tecnologias que interagem em um ambiente flexível, movido por constantes mudanças e permeado por fluxos informacionais que segundo Valentim (2010, p. 13) “perpassam todas as atividades, tarefas, tomadas de decisão, ou seja, a ação do indivíduo no contexto do trabalho”.

Para Mattera (2014, p. 202) “as organizações sempre foram ambientes nos quais a informação e o conhecimento são continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados”, e no contexto de economia globalizada, de ambiente competitivo, a informação e o conhecimento são imprescindíveis para o sucesso das organizações. Por isso, a informação é considerada como insumo de valor e passa a ser o diferencial competitivo nas organizações e nas pessoas (VERGUEIRO; MIRANDA, 2007, p. 7).

Já o conhecimento passou a ser considerado como um ativo (intangível), um recurso chave para as empresas. Assim, a gestão do conhecimento surge para gerenciar o capital intelectual, pois o conhecimento está na mente das pessoas, e geri-lo tem por objetivo manter vantagem competitiva (LONGO, 2007, p. 36).

Para compreender a Gestão do Conhecimento, se faz necessário identificar e ressaltar as principais definições e características sobre o trinômio: dado, informação e conhecimento no contexto das organizações e seus desdobramentos. Davenport e Prusak (1999, p.1) afirmam que há uma certa confusão conceitual entre estes termos no que tange as suas diferenças e significado, e como consequência, há um gasto dispendioso em tecnologias ou soluções tecnológicas que não trazem resultados satisfatórios.

Dados, informação e conhecimento não são sinônimos e é imprescindível entender suas especificidades pois “o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender de saber qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 1).

Alvarenga Neto (2008, p. 18) declara que dados são “simples observações sobre o estado do mundo” que pode ser visto pelas pessoas por meio de tecnologias, e afirma que é “algo sem significado, que independe do contexto e da assimilação por parte das pessoas”, e cita Drucker (1988) para definir informação como “dados dotados de relevância e propósito” que por meio de pessoas, eles passam a ter significado e relevância em detrimento a um contexto.

No contexto organizacional, Choo (2006, p. 27) apresenta informação como “um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” e afirma que “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação”.

Davenport e Prusak (1998, p. 4-5) enfatizam que a informação tem significado – “relevância e propósito”. Os dados se transformam em informação somente quando seu criador lhes acrescenta significado, agregando valor a partir de variados processos, a saber:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes dos dados;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos dados e,
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Para execução de cada método citado pelos autores, percebe-se a necessidade da participação direta do ser humano, pois este tem a capacidade cognitiva de fazer as mudanças necessárias para que os dados se transformem em informação, e que esta possa ser utilizada no contexto organizacional.

É justamente por este aspecto que Valentim (2008, p. 18) considera a informação como objeto e fenômeno ao mesmo tempo, pois pode ser destacada e analisada em si mesma, e pode ser parte de um processo.

Para Crawford (1994, p. 21), a informação é o insumo para o conhecimento e afirma que o conhecimento é algo que só é encontrado nos seres humanos, como expertise e como “a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico”, pois somente os seres humanos são capazes de aplicar a informação desta forma, uma vez que é por meio do seu cérebro ou de suas habilidades que a informação se torna inútil.

O conhecimento é um produto de um sujeito cognitivo que a partir da internalização de diferentes informações e percepções elabora ou reelabora seu “novo” conhecimento. Trata-se

de uma construção coletiva, onde o conhecimento individual alimenta o conhecimento coletivo nas organizações. (VALENTIM, 2018, p.19).

Para Davenport (1998, p. 19) o conhecimento é a informação mais valiosa e a mais difícil de ser gerenciada, pois alguém deu significado a ela, por meio de um contexto, uma interpretação, e ressalta que:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a 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, 1999, p. 6).

Uma forma de demonstrar as características e ressaltar suas especificidades, Davenport (1998, p. 18) aponta as principais diferenças conceituais sobre dados, informação e conhecimento, como citados no Quadro 7:

Quadro 7 – Diferenças conceituais

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto:
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; 	<ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação;
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente obtidos por máquinas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige consenso em relação ao significado; 	<ul style="list-style-type: none"> • De captura em máquinas;
<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente quantificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige necessariamente a medição humana; 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequentemente tácito;
<ul style="list-style-type: none"> • Facilmente transferíveis. 		<ul style="list-style-type: none"> • De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, p. 18)

Fica evidente que ainda é difícil definir informação, pois este termo abrange os demais e serve como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode obter eventualmente. Silva (2004, p. 144) ressalta que há uma certa hierarquização entre tais conceitos, onde,

[...] dados são simples atos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação se torna conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Desta forma, é notório que os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é também pré-requisito para o conhecimento, ocasionando uma “hierarquia reversa, ou seja, a

informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos” (TUOMI, 1999 *apud* SILVA, 2004, p. 144).

6.3 Construção do Conhecimento nas Organizações

“A criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas condições contextuais que devem ser propiciadas pela organização” (ALVARENGA NETO, 2008, p. 6).

A criação do conhecimento nas organizações, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1) é a “capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Os autores deixam claro que a criação do conhecimento é a “chave” para inovação nas empresas.

Para Valentim (2013, p. 60) o conhecimento é propriedade do indivíduo (sujeito cognoscente) que processa internamente e que depois de compartilhado passa a fazer parte do conhecimento organizacional. Este é alimentado pelo conhecimento do indivíduo e o “conhecimento coletivo alimenta a construção individual, apresentando-se em forma de espiral contínua”.

Davenport e Prusak (1999, p. 63-81) ressaltam que somente organizações saudáveis podem gerar e usar o conhecimento, à medida que interagem com seus ambientes conseguem absorver informações, transformam-nas em conhecimento e agem por meio de combinação destes conhecimentos com suas experiências, valores e regras. Os autores apresentam cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e rede de conhecimento, como segue:

- Aquisição: geração do conhecimento adquirido por uma organização e o conhecimento que ela desenvolve, não precisa ser necessariamente recém-criado, mas apenas ser novidade para a organização;
- Recursos Dirigidos: é a formação de unidades ou grupos para uma determinada finalidade. Tem por objetivo fazer surgir conhecimento novo – novas formas de fazerem as coisas;
- Fusão: reunião de pessoas com diferentes perspectivas para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a chegar a uma resposta conjunta;
- Adaptação: as crises em seu meio ambiente atuam como catalizadores de geração do conhecimento;
- Redes de conhecimento: são redes informais e auto-organizadas, que podem tornar-se mais formalizadas com o tempo. Comunidades de possuidores do conhecimento acabam se aglutinando motivados por interesses comuns, e em geral conversam pessoalmente, por telefone e

pelo correio eletrônico e *groupware* para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto. Quando redes desse tipo partilham conhecimento comum suficiente para se comunicar e cooperar, a continuidade de seu contato costuma gerar um novo conhecimento nas organizações.

Para justificar tais modos, os autores asseguram que o conhecimento é tanto um ato como pode ser um processo, um artefato ou coisa, e por isso deve ser bem administrado.

Choo (2006, p. 186-187) considera que o conhecimento leva à inovação técnica, permitindo o desenvolvimento de novas competências, produtos ou serviços, ou na melhoria de importantes atividades de trabalho na organização, principalmente naqueles processos que “transformam o conhecimento e o transportam pelos diferentes níveis da organização e entre a organização e seus parceiros”. Segundo o autor o conhecimento pode ser formalizado ou codificado de algum modo e dissemina-se mais rápido e amplamente do que aquele que não pode ser codificado, e os classifica como: conhecimento pessoal, privado, público e senso comum, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Tipologia do Conhecimento

TIPOS DE CONHECIMENTO	CARACTERÍSTICA	CODIFICÁVEL OU NÃO CODIFICÁVEL
Pessoal	É o mais difícil de circular, pois ele nasce da experiência própria, não sendo acessível aos outros, não existe em contexto comum para debate, impedindo a difusão do conhecimento.	Não codificado e não disseminado.
Privado	É o conhecimento individual ou do grupo desenvolvido e codificado de forma própria, com objetivo de dar sentido a determinadas situações.	Codificável e possivelmente divulgável.
Público	É o conhecimento em sociedade, podendo ser encontrado estruturado e registrado em fontes impressas formais e informais.	É codificável e divulgável.
Senso Comum	É conhecimento adquirido gradualmente, ao longo da vida, por meio de experiências pessoais e encontros familiares, amigos e outros membros da comunidade.	Menos codificável, mas disseminável.

Fonte: A autora baseada em Choo (2006, p. 186-189)

A partir da classificação apresentada, pode-se assegurar que a base do conhecimento interno está pautada no conhecimento pessoal, privado e de senso comum. O autor enfatiza que este conhecimento é a base para o conhecimento organizacional. A partir de tais argumentos, Choo (2006, p. 188-193) classifica o conhecimento de uma organização como: tácito, explícito e cultural.

O conhecimento tácito é o implícito utilizado pelos membros da organização na realização de seu trabalho e proporcionam sentido ao seu mundo. Não é codificado e é difícil de divulgar, porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não se reduzem a regras ou receitas. É desenvolvido pelo indivíduo ao longo do período de experiências e execução de alguma tarefa, onde é desenvolvida a capacidade de julgamento intuitivo sobre a realização bem-sucedida da atividade (CHOO, 2006, p. 188-193).

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente por meio da utilização de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido, além de poder ser baseado em objetos ou regras (CHOO, 2006, p. 189).

O conhecimento cultural é apresentado como estruturas cognitivas e emocionais que são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Inclui suposições e crenças usadas para explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para agregar valor e significado a uma nova informação. Não é codificado, mas pode ser amplamente divulgado (CHOO, 2006, p. 190).

Estes tipos de conhecimento, segundo Choo (2006, p. 192-193) são interdependentes, onde o tácito está incorporado às habilidades de um indivíduo ou às práticas compartilhadas no grupo. O cultural é compartilhado por diversos membros da organização a fim de promover sentido e valor as informações, acontecimento e ações, e o explícito, é disseminado entre múltiplos participantes e grupos que agem de modo coordenado, mediante as regras e rotinas.

A criação do conhecimento também pode ser efetuada por meio de uma estrutura conceitual básica, onde as formas de administração dos mesmos são abordadas por meio de duas dimensões: a ontológica e a epistemológica (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 57-58).

Na dimensão ontológica, o conhecimento é criado somente pelos indivíduos⁶, pois “a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e os cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização”. Tal processo é situado na “comunidade de interação” pois transcendem os níveis e os limites intra e Inter organizacionais. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.57).

Na dimensão epistemológica, é utilizada a classificação apontada por Polanyi (1996) e citado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57-58) que distingue o conhecimento entre tácito do explícito. Os autores apontam que o conhecimento tácito é pessoal, específico, de difícil formalização e comunicação. Contudo, o conhecimento explícito é tido como codificado,

⁶ Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) enfatizam que “uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos.

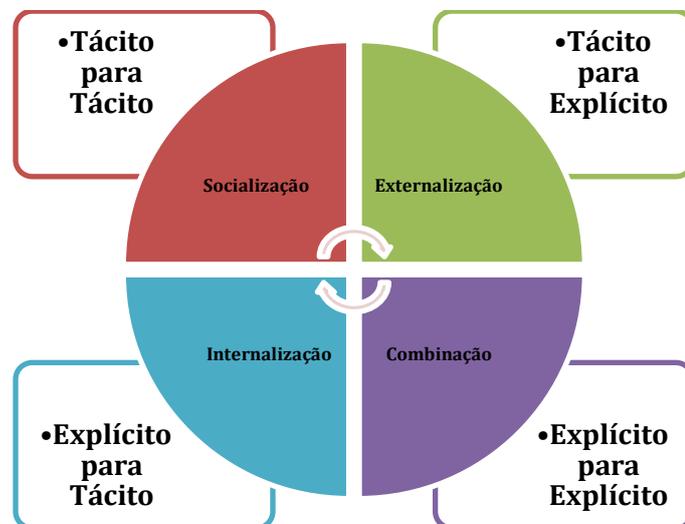
podendo ser transmitido por meio de linguagem formal e sistematizado. Ressaltam que o conhecimento tácito é importante na cognição humana pois os seres humanos adquirem conhecimento à medida que criam e organizam atividades baseadas em experiências próprias. Revelam que o conhecimento apresentado por palavras, números não correspondem ao todo, e sim a ponta do “iceberg”, pois o ser humano sabe muito mais do que consegue dizer.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41) abordam a empresa como um organismo vivo, onde o novo conhecimento se inicia sempre com o indivíduo, ou seja, no sujeito cognoscente. Este sujeito traz consigo seu conhecimento pessoal, suas crenças, seus valores, seus saberes e os transforma em conhecimento organizacional para que seja disponibilizado para instituição como um todo.

Para que este conhecimento, em sua maioria tácito, seja otimizado e produza inovação nas organizações é necessário que ele seja identificado, mapeado, externalizado e disseminado em ambiente organizacional. Costumeiramente o conhecimento tácito é visto por meio de modelos mentais, crenças e perspectivas pessoais naturalizadas, o que dificulta a sua articulação (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 42-43).

Partindo da identificação e diferenciação do conhecimento tácito e explícito é possível vislumbrar as formas do conhecimento por meio de uma espiral onde se apresenta esta interação conhecida pelo “modelo SECI”:

Ilustração 16 – Modelo SECI para conversão do Conhecimento Individual



Fonte: a autora baseada em Nonaka e Takeuchi (2008, p.69)

Segundo Choo (2006, p. 36-37) a construção do conhecimento neste modelo, acontece quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre os conhecimentos tácito e explícito numa

organização, onde são elaborados os processos sociais capazes de criar conhecimentos por meio da conversão. O conhecimento tácito é de cunho pessoal, constituído por um *know-how* subjetivo, **por insights**. Já o conhecimento explícito é o considerado formal, transmissível entre os indivíduos e grupos, de fácil codificação, sendo valorizado pelas organizações.

O conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva e de renovação do conhecimento nas organizações, por isso, há necessidade de se conhecer as formas de conversão, apontada na ilustração 16, como: socialização, exteriorização, combinação e internalização, conforme apresentam Choo (2008), Alvarenga Neto (2008), Takeuchi e Nonaka (2008) e Sianes (2006).

A **socialização** do conhecimento, de tácito para tácito, ocorre quando o conhecimento tácito é partilhado por meio de experiências, por meio de modelos mentais, imitação, de prática, de habilidades técnicas e quando amplificado dentro das organizações.

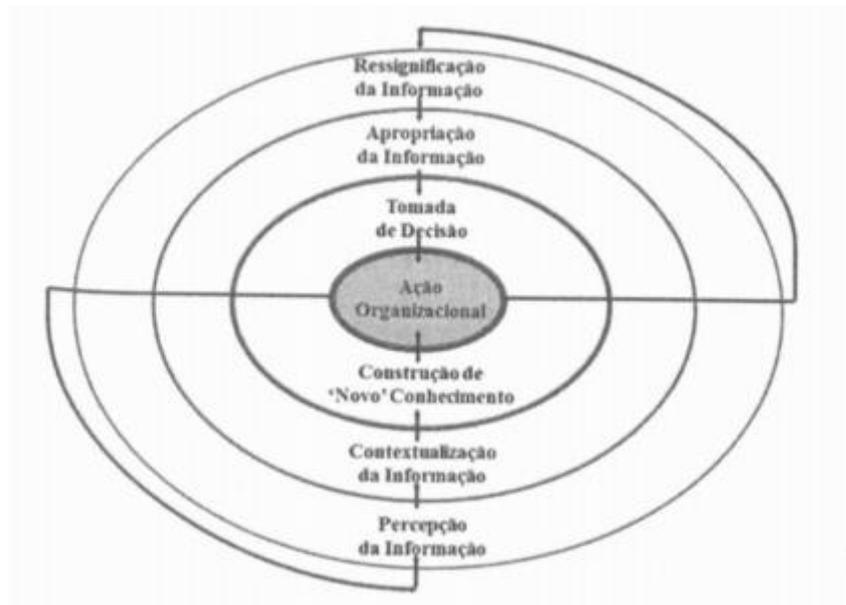
A **externalização** do conhecimento (tácito para explícito), trata-se de um processo de transformação do conhecimento tácito em explícito, por meio da verbalização em palavras, frases, metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos. Segundo Choo (2006) é a “atividade fundamental para a construção do conhecimento, principalmente na fase de criação de conceito no desenvolvimento de um novo produto”. É provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

A **combinação** do conhecimento (explícito para explícito) é a junção de diferentes conjuntos de conhecimentos explícitos para criação de um novo conhecimento explícito. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 43) essa combinação de informações, diferentes fontes não amplia a base do conhecimento já existente na organização.

A **internalização** do conhecimento (explícito para tácito) é o processo em que o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito por meio de experiências adquiridas por outros modos de construção do conhecimento, e são internalizadas pelos indivíduos. Sinaes (2006, p. 262) afirma que é a difusão interativa do conhecimento em um processo que se atualiza continuamente e inicia um novo ciclo. Para Choo (2006, p. 40) a internalização é facilitada se o conhecimento é captado em documentos ou transmitido na forma de histórias, onde o indivíduo (sujeito cognoscente) revive indiretamente a experiência de outros.

Valentim (2013, p. 62-64), a partir do modelo de Choo, apresenta ampliação do modelo da espiral do conhecimento contendo sete atividades cognitivas como forma de demonstrar mais possibilidades de ações de criação do conhecimento, como apresentado na ilustração 17:

Ilustração 17 - Espiral do conhecimento

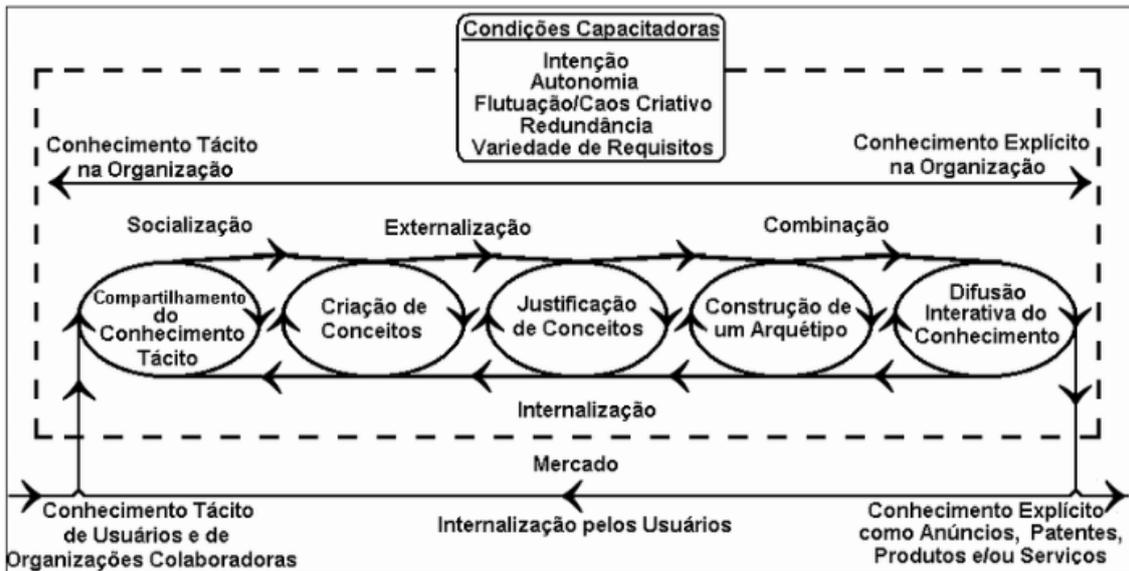


Fonte: Valentim (2013, p.63)

A primeira atividade é a percepção da informação, onde o sujeito percebe a informação a partir das próprias condições cognitivas; a segunda é a ressignificação da informação, quando o sujeito cognoscente ressignifica a informação a partir de suas necessidades; a terceira é a contextualização a partir do contexto/vivência do sujeito cognoscente; a quarta atividade é apropriação da informação por parte do sujeito cognoscente; a quinta atividade é a construção de um novo conhecimento a partir das interações com o conhecimento prévio, experiências e vivências; a sexta atividade é destinada a tomada de decisão a partir de um novo conhecimento efetuado pelo sujeito cognoscente; e a última atividade é a ação organizacional onde há o uso e aplicação do conhecimento por parte do sujeito cognoscente na organização. Tais atividades são realizadas pelos sujeitos cognoscentes e são dependentes do contexto e da realidade encontrada.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 81-82) apresentam um modelo com cinco fases para o desenvolvimento do processo de criação do conhecimento organizacional, são elas: 1) compartilhamento do conhecimento tácito; 2) criação dos conceitos; 3) justificação dos conceitos; 4) construção de um arquétipo; e 5) nivelção do conhecimento, conforme ilustração 18:

Ilustração 18: Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 82)

Neste modelo, os autores afirmam que o processo de criação do conhecimento nas organizações inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, correspondendo ao processo de socialização, pois o conhecimento reside no indivíduo. Na fase seguinte, o conhecimento tácito compartilhado, é convertido em explícito propiciando um novo conceito, em um processo semelhante a externalização.

Na terceira fase, a partir do conceito criado, ele é convertido para quarta etapa (ou fase) na forma de arquétipo, tomando “forma de protótipo ou como um novo valor corporativo, um novo sistema ou uma nova estrutura organizacional inovadora”. Na última fase, o conhecimento criado é ampliado, ocasionando a difusão interativa do conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (1997, 2008) enfatizam que o conhecimento organizacional “é um processo interminável que se atualiza continuamente”. A participação o sujeito organizacional ou sujeito cognoscente é fundamental para que sejam efetivadas as práticas de Gestão do Conhecimento em qualquer organização.

6.4 Modelos de Gestão do Conhecimento

Os estudos sobre gestão do conhecimento são direcionados aos ambientes organizacionais independentes de seus tipos, natureza, e, em virtude de tal diversidade ainda não há consenso quanto a padronização dos modelos propostos. Segundo Santos e Valentim

(2021) embora não exista um consenso, “há percepções distintas de como criar um ambiente favorável para a apropriação, construção, compartilhamento e uso do conhecimento”.

De uma forma geral, modelos visam “apresentar a representação de um objeto ou fenômeno estudado teoricamente ou presente em uma dada realidade”, e para gestão do conhecimento trata-se de um possível instrumento que “viabiliza o planejamento e o desenvolvimento de melhores ações voltadas ao conhecimento tácito e explícito existente dentro de uma organização” (SANTOS; VALENTIM, 2021, p. 6).

Nas pesquisas sobre a temática, são apresentados modelos de gestão do conhecimento, que objetivam apresentar os fatores, processos para contextos organizacionais, cujos autores mais citados são apresentados por Castro (2005):

Quadro 9 - Síntese dos Modelos de Gestão do Conhecimento

MODELOS	Processo de criação do conhecimento	Dimensões gerenciais	Genérico de GC	GC com base para diagnóstico de GC	Elementos construtivo da GC
AUTORES	Nonaka e Takeuchi	Terra	Stollenwerk	Bukowitz e Williams	probst, Raub e Romhardt
ANO	1997	2000	2001	2002	2002
FOCO	Processo de criação do conhecimento voltado para o desenvolvimento de produto	Avaliação e proporção de GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial	Modelo genérico de GC nas organizações	Estrutura do processo de GC com base no diagnóstico	Análise e aplicação de GC com base nos elementos construtivos.
COMPONENTES DO MODELO	Modelo de conversão do conhecimento: socialização, externalização, internalização e combinação. Condições capacitadoras: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.	Dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados	Processos de Gc: identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação, criação do conhecimento, liderança, cultura organizacional, mediação e recompensa, TI. Facilitadores: liderança,	Seções: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e mantenha, descarte.	Elementos construtivos: metas de conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, preservação e avaliação do conhecimento.

	Fases do processo: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.	e aprendizado com o ambiente.	cultura organizacional, medição e recompensa (avaliação) e TI.		
--	---	-------------------------------	--	--	--

Fonte: Castro (2005)

Além dos autores e modelos citados, Santos e Valentim (2021, p. 9) também apresentam o Modelo de Marín Marín (2005) cujo processo de gestão do conhecimento é compreendido por três funções básicas: explicitação (cultura de aprendizagem corporativa), socialização (cultura de aprendizagem coletiva) e combinação (cultura investigativa). Tal modelo se baseia nas propostas de Polanyi (1998) e Nonaka e Takeuchi (1999), onde a GC acontece a partir da dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito.

Para as autoras (2021, p. 9), cuja pesquisa é sobre a inter-relação da GC com a cultura organizacional, os modelos apresentados “evidenciam elementos e atividades que estão vinculados a fatores humanos, estratégicos, de infraestrutura organizacional e processos gerenciais”, pois tais modelos visam a eficácia da gestão do conhecimento.

Cianconi (2003, p. 236) em sua tese de doutorado cujo título é “Gestão do Conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil”, apresenta 8 facetas que propiciam a implementação da GC nas organizações. A partir da revisão de leitura, a autora enfatiza que os diversos modelos propiciam perdas significativas, uma vez que “podem tornar inócuos os investimentos na área”. Diante de tal realidade, ela propôs um modelo que abrangesse a visão do todo nas organizações, incluindo os indivíduos, os chamados sujeitos organizacionais.

O modelo proposto por Cianconi (2003, p. 236) considera imprescindível o entendimento sobre a cultura organizacional, pois é a partir do contexto no qual os indivíduos estão inseridos é que poderão “traçar os princípios para a implantação das políticas e das práticas de Gestão do Conhecimento, é possível identificar diferentes facetas que compõem um quadro referencial da GC e devem, necessariamente, fazer parte da abordagem da Gestão do Conhecimento”.

As facetas apresentadas são: gestão da cultura organizacional, gestão de talentos e dos relacionamentos internos, gestão de competências de aprendizagem organizacional, gestão de relacionamentos externos, gestão dos processos e das melhores práticas organizacionais, gestão dos acervos e conteúdos informacionais, gestão de tecnologia e dos sistemas de informação e mensuração dos ativos intangíveis.

A proposta diferenciada demonstrada no modelo de Cianconi (2003, p. 236) apresenta facetas ligadas a gestão da informação (gestão dos conteúdos informacionais), e ao conhecimento tácito (Gestão dos Relacionamentos Internos, Gestão dos Relacionamentos Externos e a Aprendizagem Organizacional). Ademais a autora ressalta que:

Todos constituem requisitos para apoiar a criação de conhecimento e ampliar a habilidade humana de extrair insights, de conceituar coisas novas, de tirar conclusões a partir das informações existentes, das experiências compartilhadas, assim como permitir a reformulação dos modelos mentais, ajustando-os à realidade dinâmica (CIANCONI, 2003, p. 236-237).

A partir das facetas é possível identificar os indicadores que desenvolvem o quadro de referência para a GC, a partir do Quadro 10:

Quadro 10 - Indicadores de GC segundo modelo proposto por Cianconi

FACETA	INDICADORES
Gestão da Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura do compartilhamento; - Iniciativas de IC; - Estrutura flexível, pouco hierárquica com ampla participação entre os membros do grupo de trabalho e delegação de responsabilidades e poderes às equipes, monitoramento permanente de indicadores de ativos intangíveis; - Sistemática avaliação das políticas de GC e de valoração do capital intelectual na organização.
Gestão de Talentos e dos Relacionamentos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação das pessoas, cooperação criativa e relações agradáveis no trabalho; - Mapeamento dos relacionamentos; - Política de RH que visem o reconhecimento de habilidades, competências, qualificação e conhecimento dos funcionários; - Políticas de incentivo à permanência na empresa; - Apoio a aprendizagem continuada e ao desenvolvimento profissional de todos os funcionários; - Seleção de pessoal de acordo com a multidisciplinaridade dos perfis e a interdisciplinaridade nas equipes; - Estímulo à rotatividade interna e à troca permanente de papéis para ampliar o conhecimento de toda a empresa; - Alocação de recursos que possibilitem o aprendizado organizacional, com foco em desenvolvimento de competências.
Gestão de	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção de metodologia para mapeamento do conhecimento tácito e explícito

Competências e Aprendizagem Organizacional	<p>existente na organização;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações de aprendizagem (educação corporativa); - Estímulo a aplicação do conhecimento de forma democrática; - Estímulo à inovação; - Ética e respeito a opiniões e ideias como forma de clima de confiança.
Gestão dos Relacionamento Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemática para ouvir os clientes; aprendizagem organizacional estendida a clientes e parceiros; mecanismos para monitoramento e análise da concorrência; - Estímulo e manutenção da rede de relacionamento externos (formais e informais).
Gestão dos Processos e das Melhores Práticas Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Análise, acompanhamento e busca por melhoria permanente dos processos compatibilizando-os com o planejamento estratégico, visando agilidade nas decisões e aproveitamento de oportunidades de criação de novos produtos e serviços; - Registrar, documentar seus processos e metodologias, incluindo em bases de dados, sistemas especialistas, narrativas e melhores práticas; - Capturar os processos de trabalho em tempo real, por meio de conferências, fóruns de debate; - Adoção de bancos de melhores práticas; Adoção de ferramentas colaborativas que proporcionam interatividade em tempo real.
Gestão dos Acervos e Conteúdos Informacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Normas e padrões para registro e acesso às informações; - Estabelecer critérios para seleção e guarda de informações registradas em qualquer mídia; - Registrar as informações, visando agregar-lhes valor para disseminação ampla; - Estabelecer o hábito de consulta a variadas fontes de informações; - Ofertar informações voltada aos interesses do negócio e de acordo com análise dos processos; elaboração e manutenção de taxonomia; - Organização e categorização dos conteúdos; - Formatação adequada ao uso, com garantia de usabilidade, personalização/customização; - Priorização e valorização do uso da informação nas atividades da organização, não se limitando à simples disponibilidade de acesso.
Gestão da Tecnologia e dos Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Viabilizar, facilitar e organizar os processos de criação, externalização, disseminação e utilização do conhecimento; - Apoiar o livre fluxo de informações, interna e externamente, através de portais corporativos, de sistemas de gestão integrada, de utilização ampla de ferramentas de trabalho colaborativo. - Prover sistemas e ferramentas para apoiar a captura, a organização, a formatação e a recuperação da informação.
Mensuração de Ativos Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Criar mecanismos para motivar as pessoas à assimilação da cultura de compartilhamento e aplicação do conhecimento acumulado; - Avaliar os fluxos de conhecimento e ativos intangíveis vem sendo complementada pelas medidas não financeiras de ativos intangíveis, que implica em identificar indicadores de competência de funcionários, estrutura interna e externa que passem a ser monitorados constantemente, de modo a que a direção das organizações possa atuar sobre seus resultados, aumentando a eficácia.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Cianconi (2003)

A partir da apresentação do detalhamento dos indicadores de cada faceta proposta no modelo de GC de Cianconi (2003), percebe-se a preocupação com gestão organizacional de forma plena, abarcando não somente pessoas, processos e tecnologias. É necessário desmembrar alguns temas e criar facetas para que tais necessidades de gestão seja evidenciada, incluindo a gestão da informação, que para muitos está permeada em todas os processos em GC, no entanto é necessário ressaltar a sua importância quando se trata de evidenciar a importância da participação do sujeito organizacional, pois este, é quem cria, promove e administra tais informações.

6.4.1 Fatores críticos de sucesso ou Viabilizadores da GC nas organizações

Da mesma forma que não há consenso sobre os modelos de GC e suas práticas, apontar os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores para sua implementação nas organizações também é apresentado sob a ótica de diversos autores, cada um, apresentando uma perspectiva particular. No entanto, concordam que a GC é apresentada às organizações como um fator primordial para sobrevivência na chamada “Era do Conhecimento”, pois o conhecimento passou a ser o ativo mais valioso destas instituições, e é preciso que seja disseminado nas organizações (GNECCO JUNIOR et al., 2010; ZANCHETA; DAMIAN, 2019).

Diferente de gerenciar dados e informações, o conhecimento requer um contexto, um ambiente propício para que seja implementado, e é por meio da identificação dos fatores críticos ou os chamados viabilizadores da Gestão do Conhecimento que poderá ser implementada nas organizações. Compreender que fatores são esses, ajudam no processo de identificação, diagnóstico e procedimentos que antecedem ao sucesso da adoção da GC.

Segundo Zancheta e Damian (2019, p. 31), “os benefícios da GC podem variar de uma organização para outra” [...] e “para que sejam bem-sucedida é preciso que a criação, armazenamento, a recuperação, a transferência e a aplicação do conhecimento sejam funções executadas com qualidade, no entanto, há outros fatores que podem influenciar no sucesso da GC”, por isso é de suma importância compreender quais são os fatores críticos de sucesso. Segundo Gnecco Junior et al (2010, p. 57) “as estratégias de GC procuram descrever como a organização pode melhor gerenciar os seus ativos de conhecimento, em proveito próprio e de seus parceiros”.

Gnecco Junior et al. (2010) apresenta em sua pesquisa um levantamento dos fatores críticos de sucesso encontrados num estudo bibliométrico, onde apontam os principais autores que abordam a temática de forma a evidenciar quais os fatores mais citados e referenciados.

Tais autores definiram “Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como "áreas em que os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar o desempenho competitivo de sucesso para a organização”.

Colauto e Beuren (2004) citado por Zancheta e Damian (2019) definem FCS como “elementos determinantes para o melhor desempenho, pois se a organização os identificar e conseguir incorporá-los ao planejamento estratégico, aos SI, estes passam a complementar as atividades de análise competitiva”.

Para Silva Júnior, Polizel e Silva (2012, p. 106) os Fatores Críticos de Sucesso são:

[...] as poucas áreas-chave na qual as "coisas" devem acontecer corretamente para que o negócio prospere, ou seja, são as áreas em que o bom desempenho proporciona o alcance das metas e, certamente, caso o desempenho não aconteça como previsto, os resultados da organização podem ser menores que o planejado.

Santos, Damian e Valentim (2019, p. 56) definem FCS como “elementos que devem ser observados e acompanhados constantemente pelos gestores, uma vez que podem interferir nas estratégias organizacionais, causando danos às vezes irreversíveis à organização”, e por isso “devem ser vistos como elementos decisivos para melhorar o desempenho organizacional, cuja identificação e associação ao planejamento estratégico e aos sistemas de informação organizacional podem contribuir para gerar diferenciais competitivos sustentáveis”.

Gnecco Júnior et. al. (2010) nos apresenta por meio de sua pesquisa, os principais fatores de sucesso para a implementação da Gestão do Conhecimento, conforme listado no quadro 11:

Quadro 11 - Fatores Críticos de Sucesso x autores

AUTOR	ANO	FCS
Holsapple e Joshi	2000	3 Classes: gestão, recursos e ambiente
Chourides et.al.	2003	5 áreas: estratégia, RH, informática, qualidade e marketing.
Hasanali	2002	5 fatores: liderança, cultura, funções e responsabilidades, infra-estruturas e de medição.
Wong e Aspinwall	2005	Apoio de liderança, cultura favorável, TI, estratégia e propósitos, avaliação e medição, infraestrutura organizacional, processos e atividades, fatores motivacionais, recursos e pesquisas e gestão de RH.
Barney; Tiwana; Nesbitt	1995; 2000; 2002	5 fatores: estratégia de negócios, estrutura organizacional, equipe de conhecimento, auditoria do conhecimento e mapas do conhecimento.

Fonte: Baseado em Gnecco Junior et al. (2010)

É interessante notar as percepções do levantamento sobre FCS no âmbito da ciência da administração por meio da pesquisa de Gnecco Júnior et al., pois este propôs fazer um levantamento dos fatores mais citados na literatura escolhida na revisão bibliométrica. Trata-se de estudos de ambientes organizacionais, que podem ser utilizados por qualquer tipo de organização, indiferente do tipo. O autor afirma que, além dos fatores críticos de sucesso, é importante também identificar os possíveis fatores inibidores da utilização do conhecimento nas empresas.

No âmbito da Ciência da Informação, Santos, Damian e Valentim (2019) organizam os fatores críticos de sucesso de forma a contextualizar a partir dos fatores internos (ambiente organizacional) e externos à organização. Desta forma, são apresentados 8 fatores que se subdividem em subfatores, conforme Quadro 12:

Quadro 12 - Fatores Críticos de Sucesso

ASPECTOS	FATORES	SUBFATORES
Fatores Internos (Organização)	Cultura	Conhecimento compartilhado; Conformismo/individualismo
	Estruturas e Procedimentos	Estrutura; Sistemas de incentivo; canais de transferência de conhecimento; Tamanho; Redes/Comunidades de prática; Coordenação.
	Recursos Humanos e Financeiros	Gestão de recursos humanos; Familiarização; Envolvimento e treinamento dos empregados; Habilidade de trabalho em equipe; Empoderamento; Investimentos Financeiros.
	Estratégia e Liderança	Estratégia em GC; Apoio à gestão/compromisso com a alta gestão; mudança de gestão.
	Processos de GC	mensuração da GC; Processos e atividades em GC.
Fatores Externos (Ambiente)	Macro Fatores	Legal; econômicos; políticos; sociais; educacionais; tecnológicos; globalização.
	Meso Fatores	Parcerias e alianças com fornecedores; Benchmarking.

Fonte: Santos, Damian e Valentim (2019, p. 58)

No quadro disponibilizado pelas autoras, é possível identificar que os FCS foram classificados a partir dos contextos internos e externos, desta forma é possível compreender o

macroambiente no qual as organizações estão inseridas, e poder identificar outros fatores como: econômico, legal, social, “aspectos que a organização tem pouco ou nenhum poder influenciador, mas que podem atrapalhar a efetividade da GC”. Somados a estes, os FCS apontados pelo ambiente interno, são passíveis de gerenciamento, pois se encontram na organização, e estes podem impactar diretamente a implementação da GC.

A partir dos autores visitados, pode-se constatar que a Cultura organizacional é considerada o fator crítico mais relevante nas organizações, pois é a partir dela que são direcionados os afazeres nas instituições, por meio dos sujeitos organizacionais que são responsáveis pela adoção ou não das práticas de GC nas instituições. Segundo King (2009) citado por Santos, Damian e Valentim (2019, p. 59) a “cultura organizacional influencia os comportamentos relacionados ao conhecimento dos indivíduos, das equipes, das unidades organizacionais e das organizações em geral, porque influencia a determinação de qual conhecimento é apropriado compartilhar, com quem e quando”.

Pensar na cultura organizacional como influência no âmbito das organizações, promove um olhar mais introspectivo ao ponto de se necessitar conhecer para poder administrar a cultura informacional existente.

6.4.1.1 A influência da Cultura Organizacional

Segundo Johann (2006, p. 2) o ambiente das corporações empresariais é uma espécie de microcosmo da sociedade, ou seja, nela estão presentes todos os aspectos relacionados ao ser humano, e é por meio da cultura corporativa que se consolidam seus mitos, cristalizam seus dogmas, suas crenças e valores, através de código de moral e conduta, criando uma identidade comum a todos os seus integrantes.

É por meio dos sujeitos organizacionais que são atribuídas a forma de leitura da informação organizacional, cuja cultura estabelece padrões de condutas formais ou informais, crenças, normas, modos de gestão, significados e valores orientadas à formação de uma cultura, seja ela organizacional ou informacional (ALVES; DUARTE, 2014, p. 2-3).

A cultura informacional é compreendida como “ordem instituída, produtiva e necessária das informações, quanto aos modos singulares dos ambientes e das apropriações situadas nos sentidos produzidos socialmente” (MARTELETO, 2007). É por meio desta cultura que se estabelece o comportamento informacional, apresentado pelo modo **de** como os indivíduos lidam com a informação no contexto organizacional (DAVENPORT, 1998, p. 109-110).

Alves e Duarte (2014, p. 8) afirmam que a “cultura e a informação estão em plena harmonia, pois, a cultura está ligada a conhecimentos, crenças, moral, arte, costumes, ou seja, hábitos inerentes às pessoas, enquanto a informação é um componente intrínseco ao contexto da empresa”.

Lopes e Perucchi (2015, p. 242) definem cultura informacional como “aquela capaz de propiciar considerável subsídio a organizações que vivenciam um constante processo de mudança necessário ao cumprimento de sua missão”.

Para Santos, Damian e Valentim (2019, p. 60) a “cultura organizacional denota a criação de um ambiente colaborativo, visando a criação de um conjunto de práticas que contribuem para facilitar o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos para a formação do conhecimento coletivo organizacional”. É por meio da cultura colaborativa que acontece a prática de compartilhamento de conhecimento entre os sujeitos, equipes e todas as extensões organizacionais. Ou seja, “requer que os indivíduos se reúnam para interagir, discutir e socializar o conhecimento, cuja ambiência colaborativa é fator contribuinte para a criação do conhecimento organizacional”.

Valentim (2003, p. 61) afirma que é preciso realizar a identificação, o mapeamento, e a análise dos fluxos formais existentes para que se possa reconhecer o modo pelo qual o conhecimento é compartilhado/socializado entre os sujeitos organizacionais, equipes e áreas da instituição. É por meio do mapeamento dos fluxos informais que compreende a implantação, avaliação e retroalimentação da GC. Esse processo permite observar se houve compartilhamento de conhecimento entre os sujeitos organizacionais, e se ocorreu a criação de um novo conhecimento a partir do que foi recebido.

Carneiro e Streit (2021, p. 79) afirmam que a cultura organizacional influencia o desempenho corporativo, principalmente no que tange a inovação e a GC, pois a cultura influencia a eficácia de longo prazo das organizações. É por meio da cultura que pode haver barreiras à inovação e até mesmo a implementação da GC nas organizações.

Ao mesmo tempo que a Cultura Organizacional pode ser considerada como um dos Fatores Críticos de Sucesso nas organizações, ela também pode ser considerada como uma barreira à implementação de inovação, e a prática de GC nas instituições. Deve-se ao fato de que os sujeitos informacionais devem comungar da mesma cultura estabelecida pela organização, pois segundo Santos, Damian e Valentim (2019, p. 62) os “impactos culturais sobre a aprendizagem organizacional são determinantes, porquanto os valores, crenças, mitos, normas e sistemas de trabalho podem encorajar ou impedir a criação e o compartilhamento de conhecimento”.

Faz-se necessário que os sujeitos organizacionais adotem a cultura da empresa, e promovam as mudanças requeridas para implementação de ações que possam promover um ambiente propício ao desenvolvimento/construção do conhecimento nas organizações.

6.5 Práticas de Gestão do Conhecimento nas organizações

Como já foi ressaltado por diversos autores, o conhecimento é inerente às pessoas, e estas atuam nas organizações que possuem um ambiente que sofrem mudanças constantes. Por isso, a construção deste patrimônio intangível só pode acontecer em ambientes propícios para tais mudanças, sejam elas de ordem estruturais, informacionais, político-informacional, comportamental e principalmente cultural.

Um dos fatores cruciais para que a criação do conhecimento aconteça, é a presença de cultura e clima organizacional propícios para que as pessoas (sujeitos cognoscentes) se sintam envolvidas em todo o processo, pois as organizações são tidas como sistemas sociais, como afirma Teixeira et al. (2006, p. 57).

A cultura organizacional é “um conjunto de ideias, conhecimentos, forma de agir, pensar e sentir expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço”, trata-se de um “fenômeno organizacional de caráter mais profundo e de maior permanência, que em geral, requer mais tempo para mudar”. Já o clima organizacional é um “conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 56-57).

Johann (2004, p. 10) é enfático ao afirmar que é por meio da cultura organizacional que “as pessoas compartilham costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais, cujo papel é fornecer-lhes um mapa, um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo”. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento⁷ é compreendida como,

[...] um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2-3).

⁷ Para Alvarenga Neto (2008, p. 3) o termo GC pode ser compreendido como Gestão de Organizações na Era do Conhecimento e, a partir desta perspectiva, serão abordadas questões voltadas para Cultura organizacional e gestão de mudanças.

Segundo Alvarenga Neto (2008, p. 2-3) a GC é considerada como um área “guarda-chuva”, por incorporar várias “abordagens gerenciais e ferramentas que são analogamente distintas, imbricadas e constantemente convidadas ao diálogo e à intercomunicação”.

Nessa mesma perspectiva, Mattera (2014, p. 204) define GC como um “processo de gestão, que agrega metodologias e ferramentas, a fim de desenvolver ambientes de aprendizagem e compartilhamento de informações que promovam maior eficiência organizacional”, e o conhecimento torna-se fator de produção, onde o capital intelectual é criado a partir do intercâmbio entre os capitais humano, estrutural e do cliente ou relacionamento.

É possível fomentar “condições, ambientes e cultura que promovam o compartilhamento do conhecimento gerado pelas rotinas, processos e projetos das organizações, registrando e disseminando experiências, boas práticas e lições aprendidas”. É a partir destas circunstâncias que “se mobilizam os conhecimentos e que podem ser gerenciados, pois a sua geração e o seu compartilhamento são necessários para criar oportunidades, que ocorrem por meio das denominadas práticas de gestão do conhecimento” (MATTERA, 2014, p. 203).

As práticas de GC acontecem por meio de ferramentas, metodologias de gestão organizacional, focadas no conhecimento, que promovem ambientes de aprendizado e compartilhamento, onde ocorrem as ações de conversão dos mesmos. Tais práticas são voltadas para a “produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações e no relacionamento destes com o mundo exterior” (MATTERA, 2014, p. 208).

Costa e Castro (2007, p. 51-55) enfatizam que a GC é um processo dinâmico e cíclico que envolve todos os processos da organização, e por isso, enfatizam a necessidade de se mapear os conhecimentos existentes, ligando-os aos processos essenciais e sua estratégia na “busca de melhor desempenho organizacional, do desenvolvimento de produtos e serviços e da qualidade e gestão de clientes”. Mas para isso, é necessário que seja efetuado um diagnóstico, utilizando-se a classificação das práticas de GC, a partir de três categorias apontadas por Rocha (2010) e Batista (2005) citado por Mattera (2014):

- a) práticas relacionadas aos aspectos de **gestão de recursos humanos**, pois facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informação e conhecimento;
- b) práticas ligadas primariamente à estruturação dos **processos organizacionais**, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e

c) práticas cujo foco é a **base tecnológica** e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração.

No intuito de ilustrar as práticas de GC referente aos aspectos ligados aos recursos humanos, listamos as mais frequentes apresentadas pelos autores já citados, e que também são propícias para que sejam efetuadas em qualquer organização, conforme o quadro 13:

Quadro 13 – Práticas de GC relacionadas à gestão de RH

Fóruns / 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 / Comunidades de Conhecimento	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização
Educação Corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e /ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
Mentoring e Coaching	Mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo no grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas não participa de execução das atividades.
Universidade corporativa	É a constituição formal de unidades organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização.

Fonte: A autora baseada em Castro (2005), Longo (2007), Rocha (2010), Mattera (2014) Souza (2018)

As práticas listadas são muito utilizadas no âmbito empresarial, por meio de ações promovidas pela área de Gestão de Pessoas (RH), onde é fomentada a criação, compartilhamento e manutenção do conhecimento organizacional como forma de capacitação de seus colaboradores.

As empresas buscam por meio de práticas de gestão do conhecimento voltadas para processos organizacionais, exemplos a serem adotados que proponham melhoria, inovação e até otimização de seus processos e conseqüente tenham ou obtenham vantagem competitiva no contexto onde estão inseridos. As principais ações listadas no quadro 14, demonstram algumas práticas utilizadas.

Quadro 14 - Práticas relacionados a processos organizacionais e facilitadores de GC

Melhores práticas	Refere-se à identificação e à discussão 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	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para a comparação a processos, produtos e serviços da organização.
Memória Organizacional Lições aprendidas Banco de Conhecimento	Este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Sistemas de Inteligência Organizacional	Conhecidos como sistemas de inteligência empresarial ou inteligência corporativa, são voltados para transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Sistemas de Gestão por competências	Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas; também conhecido como banco de talentos ou páginas amarelas.
Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis	São recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais.

Fonte: A autora baseada em Castro (2005), Longo (2007), Rocha (2010), Mattera (2014) Souza (2018).

As tecnologias são ferramentas utilizadas para criar, organizar, administrar e salvaguardar as informações resultantes dos processos desenvolvidos nas organizações. Por isso, no que tange a GC é vislumbrado a adoção de práticas que ajudem tornar o ambiente propício para localização destas informações para uso estratégico, e para isso, conhecer novas ou outras formas de tecnologias, é imprescindível para a manutenção da Gestão da Informação e do Conhecimento nas empresas, no quadro 15, estão listadas algumas citadas pelos autores, como sendo, as que são amplamente utilizadas,

Quadro 15 - Práticas relacionadas à tecnologia e funcional de suporte à GC

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Refere-se a portais corporativos ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e/experiência entre trabalhadores/departamentos.
Sistemas de workflow	Práticas ligadas ao controle de qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.
Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão eletrônica de documentos (GED)	Prática de gestão que adota aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Fonte: A autora baseada em Castro (2005), Longo (2007), Rocha (2010), Mattera (2014) Souza (2018)

Há várias formas para analisar as práticas de GC, mas muitos autores priorizam o modelo de criação do conhecimento denominado como SECI (Socialização, externalização, combinação e internalização) por entender que seja uma possibilidade exequível e de fácil entendimento por partes dos gestores e sujeitos informacionais (MATTERA, 2014; SOUZA, 2018).

As práticas apresentadas por meio da **Socialização**, são as que promovem o compartilhamento do conhecimento, **na relação de um para um**, onde há o envolvimento e a orientação de um ou mais profissionais na presença de outro mais experientes. Neste processo ocorre a mobilização do conhecimento tácito para tácito. Estas práticas são direcionadas para o desenvolvimento de competências e/ou ampliação/especialização do conhecimento dos profissionais. Exemplo de práticas: tutoria, coaching, mentoria etc.

As práticas apresentadas por meio da **Externalização**, são aquelas que promovem a disseminação do conhecimento, numa **relação de um para muitos**, pois é neste processo que ocorre a mobilização do conhecimento tácito para o explícito. As práticas são direcionadas a promover a comunicação e a disseminação numa relação passiva entre emissor e receptor. Exemplo de práticas: palestras, relatos de experiências, ensino à distância, fóruns técnicos.

As práticas apresentadas por meio da **Internalização** são aquelas que promovem o compartilhamento do conhecimento numa **relação muitos para um**. É neste processo que ocorre a mobilização do explícito para o tácito, onde os profissionais são expostos a outras realidades/experiências, e as absorvem/internalizam como uma nova forma de pensar, analisar e conduzir seu próprio trabalho. Exemplos destas práticas: rodízio técnico, rodízio gerencial e o vivencial, lições aprendidas, *benchmarking*, comunidades de práticas etc.

E por último, as práticas apresentadas por meio da **Combinação** do conhecimento, são aquelas que promovem o compartilhamento de conhecimento, onde acontece a **relação de muitos para muitos**. É neste processo que ocorre a mobilização do conhecimento explícito para o explícito, e segundo Mattera (2014) “estas práticas se aplicam principalmente no âmbito de processos e projetos e são suportadas pela atuação de redes e comunidades, virtuais ou presenciais, que potencializam a interação de um grande número de profissionais”.

As tecnologias são consideradas como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída por: Redes, *Datawarehouse*, *Groupware*, *Workflow* e GED (ANGELONI; FERNANDES, 2000, p. 7).

Para Martins e Figueiredo (2012) a Gestão do Conhecimento é compreendida como prática gerencial que poderá ser adotada em unidades de informação, por visar garantir a otimização dos processos administrativos como garantia de produtos e serviços de qualidade.

6.6 Biblioteca Universitária Pública e a Gestão do Conhecimento

A biblioteca universitária é um dos instrumentos essenciais ao processo ensino / aprendizagem. (FERREIRA, 1980, p. 4).

As bibliotecas são consideradas como um organismo em crescimento, e é a partir deste paradigma de Ranganathan, que se pode iniciar as reflexões acerca da gestão da biblioteca universitária. Considerada por vários como uma unidade especializada, a biblioteca universitária é definida por Cunha e Cavalcanti (2008, p. 55) como um “conjunto de conhecimentos profissionais relativos às bibliotecas e aos documentos em áreas da biblioteca universitária”.

Belluzzo e Silva (2017, p. 8) afirmam que as “bibliotecas são equipamentos sociais onde a informação tem uso coletivo”, uma vez que tanto as bibliotecas como as universidades “tem convergência de ideias e distribuição de saberes, onde todas as formas de conhecimento podem dialogar, desenvolvendo as peculiaridades de cada região onde estiverem estabelecidas”.

Para Santa Anna e Costa (2017, p. 40-41) a biblioteca universitária é considerada como “um espaço destinado à oferta de produtos e serviços variados, atendendo, primordialmente, a comunidade universitária, constituindo-se como um ambiente de ensino, pesquisa e extensão da universidade”, evidenciando assim, a sua aderência às atividades desenvolvidas no âmbito universitário, sendo responsável por “contribuir com a formação profissional e o desenvolvimento social”, por meio de novos produtos e serviços informacionais ofertados em âmbito acadêmico.

Numa nova abordagem, Dudziak (2008) evidencia o caráter multifuncional das bibliotecas universitárias, a partir da perspectiva do paradigma sistêmico e migrando para o paradigma complexo⁸, com a finalidade de demonstrar o novo contexto no qual as BU estão inseridas.

Sob o paradigma sistêmico, as BU sofreram influência de novas formas de aprendizado baseado em interações entre organizações e redes. A nova realidade social e educacional propiciou o uso de tecnologias de informação e comunicação, provocando a comunicação entre bibliotecas e bibliotecários, redefinindo a lógica de serviço e dos fluxos de informação e comunicação (DUDZIAK, 2008, p. 4).

⁸ Segundo Kuhn (1970) citado por Dudziak (2008, p. 2) o triunfo de um novo paradigma deve-se a uma série de fatores: capacidade de explicar fatos persistentes, implementar previsões adequadas, possuir cientistas defensores, e ter utilizada na resolução de problemas [...] um paradigma envolve não apenas a teoria, mas política e as práticas associadas.

Tais mudanças, ocasionaram a instauração do paradigma complexo, onde há necessidade de “conciliar a lógica individual com a coletiva”, pois o “conceito de desenvolvimento foi radicalmente modificado e passou a ser buscado em função da promoção da sustentabilidade social, cultura e ambiental” (DUDZIAK, 2008, p. 5).

A autora (2008, p. 7-8) enfatiza a necessidade de adoção de um possível ecossistema bibliotecário onde, sob influência deste novo paradigma e do pensamento complexo, a BU se apresente como um “ecossistema de aprendizado, experimentação e expressão”, onde há “uma ampla gama de atividades educativas e informativas” [...] tornando-se parte essencial da realidade universitária, interagindo constantemente com os outros ecossistemas, e apresenta suas atribuições nesse contexto:

- a) **Proporcionar em um espaço integrado a convergência** dos serviços e recursos de informática, idiomas, editoras, laboratórios e experimentação, espaços virtuais e presenciais para exposições e performances, assessoramento sobre a utilização de equipamentos, tecnologias e recursos multimídia, estúdio de gravação de voz, música, rádio, simuladores e televisão digital interativa. Constituem-se, portanto, no que denominou terceiro espaço.
- b) **Reunir competências**, fornecer serviços e produtos presenciais e/ou virtuais de apoio à prospecção, investigação e à produção de conhecimentos, aprendizado e expressão, tendo por base o oferecimento de informação multidisciplinar, treinamentos de busca e acesso à informação, cursos voltados à competência informacional, à comunicação acadêmica, infraestrutura para produção de materiais informacionais e aulas, portfólios de alunos, editoração de livros e periódicos, promoção de eventos, funcionando ainda como ambientes de ação pedagógica.
- c) **Incorporar distintos profissionais** que atuam em projetos transversais ou integrados: analistas, técnicos em informática, bibliotecários, tradutores e intérpretes, editores científicos, educadores, cientistas, e demais profissionais agregados, dependendo das atividades desenvolvidas.
- d) **Racionalizar o uso de recursos de tecnologia de informação e comunicação**, estações de trabalho, telecentros, rádio e TV, estúdios de gravação, salas de leitura e demais equipamentos ligados ao acesso e uso da informação, em diferentes mídias, voltando-se para a prestação de serviços e apoio direto às atividades educacionais.
- e) **Promover programas educacionais voltados à competência em informação** (*information literacy*), gestão de conhecimento e inteligência competitiva, sendo comunitariamente integrada.
- f) **Capacitar para a mobilidade espacial**, instituição e de carreira para seus colaboradores e usuários, tomando por base de aprendizado contínuo e aprimoramento de competências. Os utilizadores são usuários, coprodutores e consultores (DUDZIAK, 2008, p. 7-8 *grifo nosso*).
- g) **Estabelecer estratégias conjuntas** de desenvolvimento e racionalização de custos, funcionando em um local central.

Este novo ecossistema proposto para Biblioteca Universitária tem por objetivo criar um ambiente sustentável, pois ele se realimenta e se auto-organiza na forma de um ecossistema educacional e de pesquisa. Nota-se que as atribuições vão além daquelas voltadas para as

atividades rotineiras de uma biblioteca universitária, expandem-se promovendo um ambiente propício para “interação com o meio e da capacidade inovativa que lhes permite participar intensamente das práticas de inovação educativa no ensino superior, implementadas pela chamada Sociedade do Conhecimento” (DUDZIAK, 2008, p. 9).

Tais ações corroboram para que as bibliotecas universitárias se tornem novos espaços de conhecimento, com reconhecimento social e engajada no enfrentamento de novos desafios, consequências dos impactos promovidos pelas transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, e neste contexto se faz necessária a mudança de estratégia de ação para promover a mediação da informação, além dos objetivos prestados e finalidades dos produtos que se adequem aos diferentes públicos (VALENTIM, 2012, p. 19).

Neste cenário, é necessário a busca por novas estratégias, modelos e práticas gerenciais para bibliotecas universitárias para que seja possível a implementação da GC. Costa e Castro (2007, p. 53) apresentam a GC como uma possibilidade de gestão em e para bibliotecas universitárias a partir de três focos distintos: a) gerenciamento dos recursos humanos, ponto central da GC; b) promoção da inovação do conhecimento nas bibliotecas; e c) utilização de tecnologia da informação, como um instrumento para a gestão do conhecimento nesta unidade de informação, pois segundo Souza (2018, p. 57) estas unidades de informação são responsáveis por organizar, prover acesso a recursos intangíveis que auxiliam bibliotecários e gestores no desempenho de suas funções de forma eficiente e eficaz.

Para Cianconi (2003, p. 14) a GC nas organizações tem por objetivo facilitar, direcionar, estimular o aprendizado, compartilhamento e avaliação, e para isto, envolve ações para monitoramento do capital intelectual, além do estímulo ao compartilhamento (mesmo que seja parcialmente) do conhecimento tácito por meio da externalização/explicitação do conhecimento através da codificação, tornando o conhecimento em informação em potencial, podendo assim, ser gerenciada.

Nesses ambientes, é necessário que haja um ecossistema de informação, baseada na “maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação”, pois segundo Davenport (1998, p. 14), esta ecologia exige “novas estruturas administrativas, incentivos e atitudes em direção à hierarquia, à complexidade e à divisão de recursos da organização”. Nesta abordagem a ênfase está no aprender a pensar, não somente na utilização das tecnologias.

Angeloni (2005) citada por Belluzo e Silva (2017, p. 11), deixa claro que a GC não é um projeto, uma ferramenta, trata-se de um processo com objetivos e benefícios definidos: projetar e valorizar o capital intelectual, prover informação relevante, identificar quem sabe o

quê, reutilizar soluções, ganhar produtividade, melhorar o processo de inovação, reduzir os silos informacionais, obtendo e disseminando o conhecimento externo, aumentando o grau de colaboração, além de preservar a memória organizacional.

Para Sousa e Bernardino (2016, p. 35) a GC em bibliotecas deve incluir:

- a) **Gestão da novidade do conhecimento** que se refere à gestão da produção, difusão e transferência do conhecimento em si, como nos sistemas de redes mantidas por instituições e organizações;
- b) **Gestão da difusão do conhecimento** – as bibliotecas devem desempenhar o papel de mobilizar o conhecimento, ou seja, as bibliotecas devem conceder especial importância para prover serviços que facilitem as pessoas adquirir conhecimento e que possam exercer as funções máximas e eficiências da informação e do conhecimento;
- d) **Gestão de recursos humanos** - o ponto de partida está na formação de pessoas de talento e altamente qualificadas para promover o ambiente da biblioteca.

Araújo, Pereira e Oliveira (2010) enfatizam que o desafio maior para implantação de GC em bibliotecas é justamente adequar a sua cultura de modo a criar um clima propício à mudança e ao aprendizado. E é por meio dessa adequação cultural que possibilitará que a equipe se torne coesa, e possa adotar como prática o compartilhamento de informações e conhecimento de forma mais objetiva, tendo em vista promover resultados favoráveis ao desenvolvimento institucional (ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010, p. 247). Tais autoras, propõem ações para proporcionar um ambiente de compartilhamento de informação e conhecimento por meio de:

- Minicurso: Forma de apresentar conceitos sobre gestão do conhecimento, cultura organização, informação, conhecimento etc.;
- Atividade motivadora: Ações fora de rotina para promover encontros informais onde as pessoas poderão compartilhar conhecimento e informação;
- Identificação do capital intelectual do sistema de bibliotecas: forma de conhecer as competência e habilidades dos profissionais, por meio de mapeamento do capital intelectual;
- Mapa do conhecimento: questionário aplicado onde será criado um perfil do colaborador do sistema de bibliotecas;
- Gestão de documentos: implantação de um sistema para gestão de documentos produzidos e arquivados pelo sistema de bibliotecas, obedecendo aos critérios arquivísticos como > temporalidade, classificação, destinação e preservação;
- Ferramentas colaborativas: uso de ferramentas que otimizem o fluxo de informação, promovendo a redução de distâncias;
- Prática: ferramentas para compartilhamento de informação e conhecimento.

É notório que a GC proporciona mudanças significativas para a estrutura e cultura da biblioteca e também pode alterar e criar perspectivas de demandas para administradores e

demais membros (DUDZIAK; VILLELLA; GABRIEL, 2002, p. 2). Mas para que isso seja percebido, é preciso que seja feito o diagnóstico.

6.6.1 Diagnóstico de Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias

Administrar é planejar!

(ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010, p. 55)

O primeiro passo para a definição de um modelo de GC, é a criação de um instrumento de diagnóstico que visa identificar as características essenciais necessárias para a implementação deste modelo. Segundo Costa e Castro (2007, p. 57), Souza (2018, p. 59-60) tal instrumento deverá contemplar três requisitos básicos:

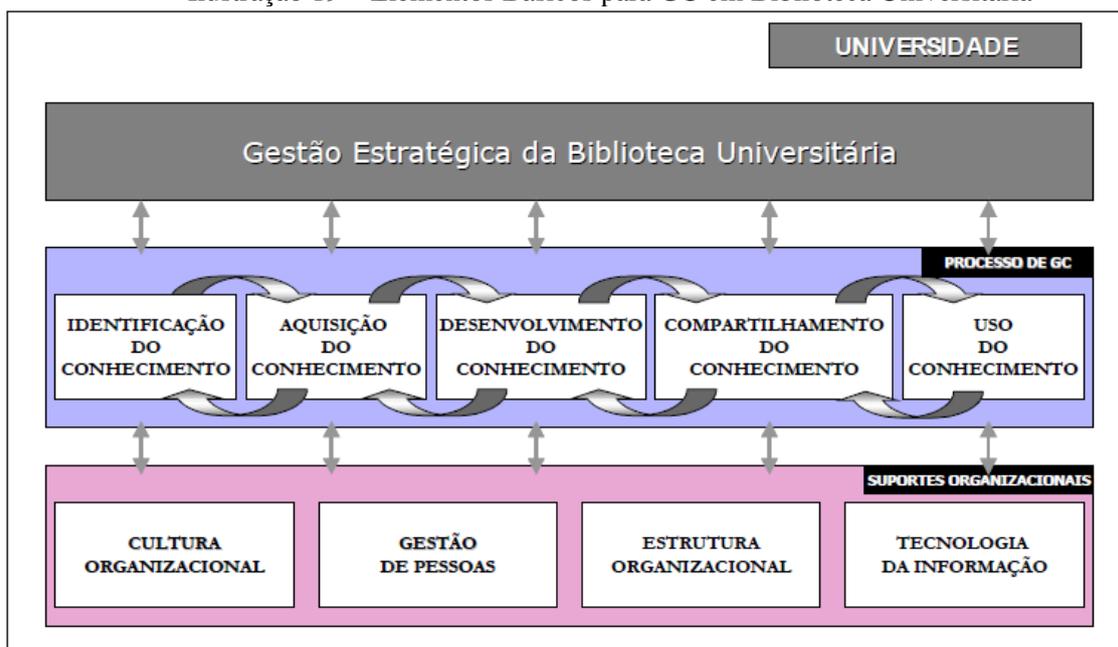
- a) **Gestão estratégica** da unidade de informação, onde serão destacados todos os processos essenciais de uma biblioteca⁹: administração, formação e desenvolvimento de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário, a definição das *core competencies* da organização e a formalização do planejamento estratégico;
- b) **Processo de gestão do conhecimento** que engloba as seguintes fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento;
- c) **Suportes organizacionais**, pois auxiliam o processo de GC em unidades de informação: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

O conhecimento dos processos essenciais das bibliotecas universitárias, promove a criação de fluxo de conhecimentos fundamentais para as atividades do serviço de informação. Incluindo a melhoria do atendimento aos usuários. Costa e Castro (2007, p. 57) afirmam que “à medida que as UI definem quais competências são essenciais para o desenvolvimento de seus trabalhos no presente e quais ela deseja para o futuro, é possível identificar habilidades, conhecimentos e competências a serem gerenciadas para proporcionar o devido suporte”.

É importante mencionar que identificar as práticas de aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento, indicam os elementos importantes a serem mapeados no processo de diagnóstico, pois estes são apresentados como elementos básicos para GC em Unidades de Informação como apresenta Castro (2005, p. 100) na ilustração 19.

⁹ Os processos essenciais geram um fluxo de conhecimentos fundamentais para a realização dos serviços de informação, bem como para melhoria no atendimento aos usuários (COSTA; CASTRO 2007, p. 57).

Ilustração 19 – Elementos Básicos para GC em Biblioteca Universitária



Fonte: Castro (2005, p.100)

Na ilustração 19, estão elencados os principais processos de GC que são efetuados em bibliotecas universitárias (pública ou privada), numa forma de demonstrar que cada processo está diretamente ligado a um suporte determinante na organização: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e TI.

A aquisição do conhecimento¹⁰ em Bibliotecas Universitárias, segundo Costa e Castro (2007), pode ocorrer de diversas formas:

- a) registro de melhores práticas;
- b) criação de tutoriais para facilitar as consultas às bases de dados;
- c) registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- d) registro de perguntas e solicitações mais frequentes no atendimento ao usuário; e
- e) criação de manuais e procedimentos de serviços etc.

Para o desenvolvimento do conhecimento, a BU deve criar condições para interação e comunicação para que os participantes interajam, e isso pode ser feito por meio de atividades como: reuniões, espaços de interação, encontros, atividades propícias para geração de conhecimentos novos (COSTA; CASTRO, 2007, p. 58).

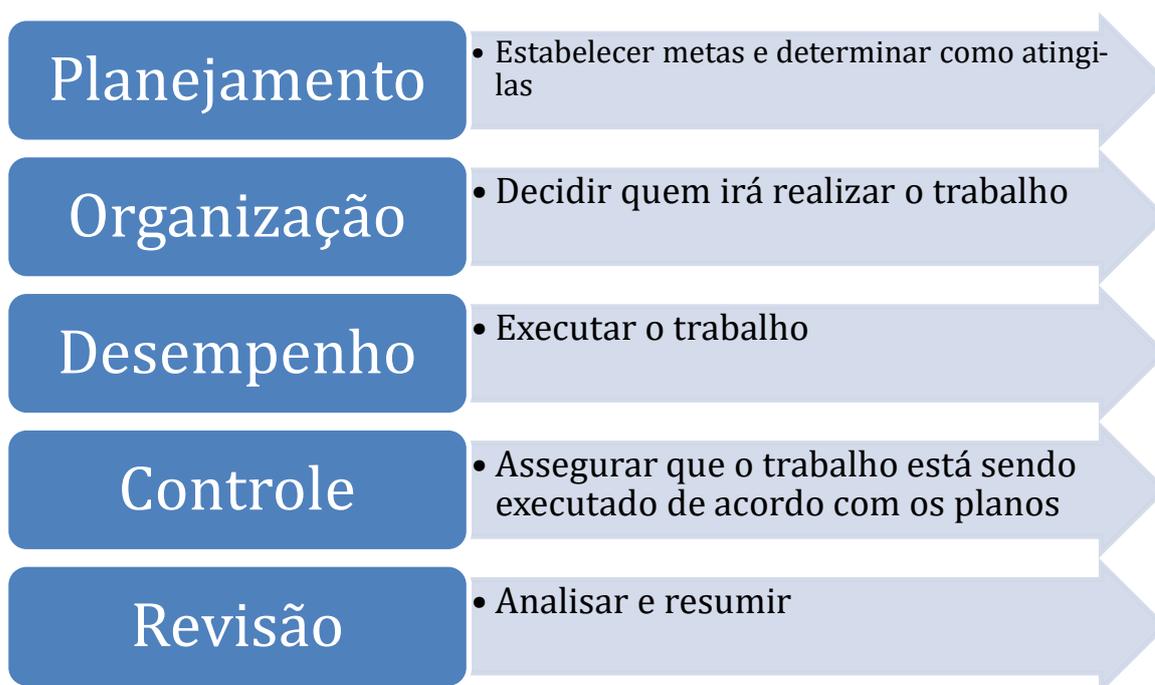
Para compartilhar o conhecimento adquirido é necessário que ele seja coordenado e formalizado, o que muitas vezes não acontece em bibliotecas e em unidades de informação,

¹⁰ Costa e Castro (2007, p. 57) afirmam que é importante estabelecer formas de armazenamento dos conhecimentos adquiridos, fazendo uso de tecnologias da informação, criando condições adequadas para que aconteça o compartilhamento e o uso dos conhecimentos.

permanecendo assim no anonimato, na informalidade. E para que o uso seja efetivado, se faz necessário a utilização de tecnologias de informação e comunicação a fim de promover o crescimento, inovação e qualidade para a organização (COSTA; CASTRO, 2007, p. 58).

As funções gerenciais de Unidades de Informação são definidas como: planejamento, organização, desempenho, controle e revisão, e todas elas estão ligadas diretamente à função de planejamento (BARBALHO; BERQUET, 1995, p. 17).

Ilustração 20 – Funções gerenciais de Unidades de Informação



Fonte: A autora baseada em Barbalho e Beraquet (1995, p. 17).

A função de Planejamento é a que determina a direção a seguir “mensurando os recursos disponíveis e os necessários, implicando na compreensão da dinâmica das mudanças oriundas do mercado”, sendo adaptadas para as Unidades de Informação. É composta pelas etapas: diagnóstico, objeto do planejamento, formulação, implantação, controle e avaliação (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 18-19).

O diagnóstico é um instrumento muito importante no planejamento para implementação da GC em bibliotecas universitárias, somado ao planejamento estratégico, ajuda os gestores a decidirem as estratégias para que a mudança aconteça de forma eficiente.

6.6.2 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias

Chiavenato (2016, p. 117) define planejamento estratégico como um “conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam toda a organização por longos períodos”. Carvalho e Beraquet (1995, p. 11-12) enfatizam que se trata de um instrumento “que viabiliza a aceleração de mudanças numa organização”, uma vez que a informação é um diferencial competitivo que agrega valor aos produtos e serviços oferecidos; ressaltam que é “uma atividade importante e rotineira tanto para os indivíduos, como para as organizações”.

Rocha (2010) enfatiza a importância do planejamento estratégico para biblioteca ou unidade de informação, pois auxilia a biblioteca a alcançar seus objetivos “estabelecendo a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Castro (2005) apresenta os requisitos que fazem parte de um planejamento estratégico para bibliotecas e unidades de informação:

- a) definir missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca;
- b) definição pela biblioteca de suas *core competencies*;
- c) explicitação do planejamento estratégico aos colaboradores;
- d) gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca;
- e) gestão do conhecimento tácito alinhada a gestão estratégica da biblioteca.

Somente a partir do planejamento estratégico será possível estabelecer os critérios a serem estabelecidos no processo de GC e em bibliotecas, onde os requisitos para o diagnóstico será dividido em cinco fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento, conforme Quadro 16:

Quadro 16 - Processos de Gestão do Conhecimento

PROCESSOS DE GC	AÇÕES	REQUISITOS
IDENTIFICAÇÃO	Identificar os conhecimentos fundamentais para a organização, de forma a gerenciá-lo de maneira eficiente e identificar deficiências a serem supridas; Análise do ambiente (interno e externo)	1. Identificação dos conhecimentos e habilidades; 2. Mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca; 3. Identificação de fontes internas e externas de conhecimento; 4. Promover internamente a transferência do conhecimento existente na organização e identificação das lacunas de conhecimento.
AQUISIÇÃO	Representa a absorção de conhecimentos provenientes de fontes internas e externas a organização.	1. Definir e selecionar as estratégias de aquisição do conhecimento; 2. Estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes externas e internas; 3. Verificar a aquisição de

		conhecimento externo; 4. Registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca; 5. Possuir formas de armazenamento que suportem a aquisição do conhecimento.
DESENVOLVIMENTO	Criar condições de interação entre seus participantes.	1. identificar locais de desenvolvimento de conhecimentos na biblioteca; 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 conhecimento.
COMPARTILHAMENTO	Transferência eficaz do <i>know-how</i> dispersos dos membros da organização.	1. Identificar e compartilhar habilidades e competências da biblioteca; 2. Definir métodos formais de compartilhamento do conhecimento dos participantes da organização; 3. Criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento do conhecimento; 4. Construir e manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.
USO	Uso efetivo do conhecimento necessário para a organização e seus usuários.	1. Estabelecer políticas e incentivo 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; e 5. Desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento.

Fonte: Castro (2005)

Em cada processo listado, há ações que necessitam ser efetuadas para que os requisitos possam existir. Este passo-a-passo se assemelha as ações biblioteconômicas efetuadas rotineiramente em bibliotecas, pois estão intrinsecamente ligadas à sua missão. Contudo, para que seja utilizado em estudos sobre GC, eles deverão estar associados a rotina de gestão do conhecimento organizacional.

Diante desse cenário se faz necessário a identificação de competência que agrupem membros da equipe com o objetivo de garantir o sucesso do processo de implementação da GC em bibliotecas universitárias, são eles:

- Líder empreendedor: indivíduo estrategista, o visionário que pode transformar a organização;
- Ambientalista: indivíduo que cria um ambiente propício à criação e troca do conhecimento e de aprendizado;
- Tecnólogo: indivíduo que viabiliza o projeto a partir de seus conhecimentos com outros profissionais;
- Consultor: indivíduo que apoia e está disposto a ajudar os membros da organização a externarem seus conhecimentos e competências. (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002, p. 9).

Portanto, trata-se de uma equipe interdisciplinar, onde o líder tem a responsabilidade de identificar cada perfil necessário para compor a equipe que vai trabalhar na implementação da GC na biblioteca. Segundo Santa Anna (2016) o bibliotecário que atuará neste cenário, deverá ter conhecimentos que transcendem o caráter técnico da profissão, pois a biblioteca faz parte de um sistema dinâmico e organizacional.

6.6.3 Atuação do Bibliotecário na Gestão do Conhecimento em Biblioteca Universitária Pública

A biblioteca ao longo do tempo vem se adequando às novas realidades sociais, culturais, políticas, econômicas e às novas demandas impostas pelo contexto social. No início era considerada como um depósito de artefatos do conhecimento, na atualidade ela é uma instituição voltada para a disseminação de informação, conhecimento e responsável por promover a cidadania.

Da mesma forma, o profissional bibliotecário inicialmente tido como um erudito, atendia um determinado segmento privilegiado da sociedade e ao decorrer do tempo teve seu perfil modificado buscando se adequar a nova realidade da biblioteca, tendo o seu trabalho direcionado para atender as demandas dos usuários reais e potenciais.

Os bibliotecários da atualidade utilizam o conhecimento acumulado ao longo do tempo para construir uma nova Biblioteconomia, aquela voltada para o conhecimento e para a comunidade, como Lankes (2016, p. 22-23) afirma:

Os bibliotecários são profissionais que são agentes de mudança [...] eles construíram a web antes de nós chamarmos de web. Compartilham conhecimento e trabalhavam com m montanhas de informações antes do *Google*, antes do *Facebook* e até mesmo antes da água encanada. Esses bibliotecários não são ameaçados nem ultrapassados pela internet, eles levam

a internet adiante e forjam o mundo ao seu redor – muitas vezes em que você perceba.

A Sociedade da Informação e do conhecimento, apresenta características que interferem diretamente na atuação do profissional da informação, que segundo Borges (2004, p. 58-59), podem ser o ponto inicial para atuação do bibliotecário:

- a grande alavanca do desenvolvimento da humanidade é o homem;
- a informação é um produto, um bem comercial;
- O saber é um fator econômico;
- a distância e o tempo entre a fonte de informação e o seu destinatário deixaram de ter importância. As pessoas não precisam se deslocar porque são os dados que viajam;
- as tecnologias de informação e de comunicação tornaram o mundo uma “aldeia global”, como também criaram mercados, serviços, empregos e empresas;
- as tecnologias de informação e comunicação alteraram a noção de valor agregado à informação e interferiram no ciclo informativo tanto do ponto de vista dos processos e das atividades como de gestão e dos custos;
- o registro de grandes volumes de dados é feito com um baixo custo;
- o processamento automático da informação realiza-se em alta velocidade.
- a armazenagem de dados utiliza memórias com grande capacidade;
- a recuperação da informação conta com estratégias de busca automatizadas mais eficientes e relevantes, possibilitando acesso às informações armazenadas em bases de dados, em vários locais ou instituições;
- o usuário da informação pode ser também os produtos ou gerador de informação, além de ser também o seu controlador.
- a probabilidade de serem encontradas respostas inovadoras a situações crítica é muito superior à situação anterior;
- o monitoramento e avaliação do uso da informação são reforçados e facilitados, e tornaram-se mais rápidos, menos onerosos, mais consistente e confiáveis.

Na sociedade contemporânea, onde o conhecimento passa a ser o seu recurso estratégico, o bibliotecário inserido no contexto da gestão do conhecimento e na biblioteca universitária pública, requer a adoção de competências, habilidades e conhecimento que transcendem o fazer biblioteconômico. Nesse sentido, o bibliotecário deverá adequá-las para a comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas (VALENTIM, 2004).

A adoção de tecnologias de Informação e comunicação propiciou a automação dos processos de trabalho biblioteconômicos, promoveu a produção e o acúmulo de informação e documentos em larga escala, reduziu espaços geográficos, e evidenciou demandas de trabalho de forma remota.

Neste novo contexto tecnológico, Longo (2007, p. 44) afirma que “o bibliotecário deve possuir visão de futuro, foco estratégico e características de liderança eficaz, além de todo o seu

potencial criativo”; e deverá desenvolver a “capacidade de pensar de forma sistêmica, traduzida pela capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes e pensar no todo e não nas partes, de forma isolada”.

Para Neves e Longo (2000, p. 3-4), o bibliotecário no contexto da Era do Conhecimento é visto como “gestor do conhecimento”, pois utiliza o conhecimento para realizar o seu trabalho, “criando, organizando, capturando ou disseminando conhecimento”. Assim, deve desenvolver algumas habilidades como a gerência e a comunicação, seja na sua formação acadêmica ou no decorrer de sua formação profissional. Somadas a estas habilidades, precisa de competências pessoais, como:

- dedicar-se a autoavaliação;
- buscar desafios e encontrar novas oportunidades dentro e fora da biblioteca;
- reconhecer informação útil para a criatividade dos indivíduos;
- reconhecer que a biblioteca é parte do processo de tomada de decisão;
- criar um ambiente de respeito mútuo com contribuições e ética profissional;
- ter habilidades efetivas de comunicação;
- trabalhar em equipe;
- atuar como líder, ter senso crítico;
- dedicar-se ao aprendizado permanente e ao aperfeiçoamento de sua carreira;
- ter habilidades comerciais e criar oportunidades;
- reconhecer o valor da comunicação e da solidariedade profissional flexível e positivo nas trocas de atividade

Segundo Alvares, Amaro e Assis (2016, p. 145) o bibliotecário é o colaborador imprescindível para a instituição pois ele “conhece as demandas informacionais das mais diferentes áreas da unidade e os perfis dos usuários, bem como é capaz de múltiplas tarefas como: avaliar, selecionar, armazenar, organizar, recuperar e gerenciar as fontes de informação pertinentes à instituição”, somado a isto, tem conhecimento de como efetuar o reuso do conhecimento gerado pela e para a instituição.

As autoras (2016, p. 145-146) afirmam que o bibliotecário está apto a realizar a atividade de Disseminação Seletiva da Informação, conhecida no âmbito biblioteconômico por DSI, onde ele promove o acesso à informação para o usuário, auxiliando-o no processo de identificação e recuperação das informações almejadas. Este processo é desafiador, como afirma Pizarro e Davok (2008, p. 50-51):

[...] um dos desafios do profissional da em relação à prática da gestão do conhecimento [...] é sistematizar o uso do conhecimento, adequando-o à experiência das pessoas, gerenciando os fluxos informacionais dentro da organização, ou seja, buscando e estabelecendo formas de fazer o capital intelectual gerar lucros. Uma atividade importante do bibliotecário, nesse sentido, consiste em unir o conhecimento e as experiências das pessoas dentro

da organização navegando entre sistemas de conhecimento e fontes de informação, uma vez que ele exerce o papel de mediador entre produtores e consumidores da informação e do conhecimento.[...] o bibliotecário também tem a responsabilidade de criar métodos e processos para desenvolver habilidades a fim de gerar conhecimentos aplicados ao crescimento e desenvolvimento da empresa, de modo a formar uma inteligência competitiva.

O contexto interdisciplinar apresentado pela Gestão do Conhecimento nas organizações, promove mudanças significativas nas unidades de informação, e para isso, o bibliotecário é considerado o gestor dos sistemas de informação. Segundo Reis e Muniz (2016, p. 72) o “bibliotecário monitora com mais precisão a Unidade de Informação, identificando riscos e oportunidades que são apresentadas nas atividades desenvolvidas [...] pois o “objetivo principal de sua gestão é melhorar o desempenho organizacional implantado e estudar quais as decisões devem ser tomadas”. As autoras afirmam que cabe aos bibliotecários:

[...] repensar os serviços apresentados nas unidades de informação, afinando e dirigindo suas visões estrategistas, para a habilidade de identificar e solucionar os problemas apresentados. Destarte os gestores foram provocados a desenvolver e potencializar capacidades individuais, onde aumentaram gradativamente uma postura administrativa. (REIS; MUNIZ, 2016).

E por ser o gestor dos sistemas de informação, e estar inserido numa realidade cada vez mais virtual, o bibliotecário deve estar disponível a lidar com questões atuais referentes a questões de direito autoral, com por exemplo a aquisição e uso de e-books; de redes sociais presentes na internet; de organização e gestão de acervos eletrônicos, ou seja, deve se atualizar no que diz respeito às mídias sociais, sistemas digitais, para auxiliar no processo de gestão da informação e do conhecimento (ALVARES; AMARO; ASSIS, 2016, p. 146).

O mais desafiador e mais importante papel a ser exercido pelo bibliotecário no contexto da GC organizacional, é o de promover a cooperação e a colaboração. Alvares, Amaro e Assis (2016, p. 150) ressaltam que o incentivo a colaboração entre bibliotecas é o impulso necessário para o desenvolvimento e implantação de novas iniciativas e manutenção das existentes, pois a cooperação entre instituições é cada vez mais importante para o êxito na promoção de serviços adequados, além de promover o intercâmbio entre as unidades de informação, contornar a escassez de recursos (financeiros, humanos e materiais), com vistas a otimização do tempo, maximização do acesso e a disseminação da informação.

É neste contexto de cooperação e na busca de otimização dos processos de desenvolvimento do trabalho biblioteconômico, que atenda um contexto diversificado, que se busca compreender a atuação das bibliotecas que compõe o SIBI/UFRJ, por meio dos bibliotecários gestores de cada unidade de informação.

6.7 Inovação em Bibliotecas Universitárias

Inovação é um conceito amplamente abordado e estudado e até implementado na administração, no entanto, não é algo exclusivo da área, sendo possível o estudo e aplicação por meio de práticas voltadas para bibliotecas.

Woida (2018, p. 2237) afirma que a "inovação é o resultado alcançado na obtenção de melhorias de distinções significativas no que tange à produção de bens e serviços, bem como nos produtos e demais processos desenvolvidos por uma organização".

A inovação pode ser classificada em quatro categorias: produto (mudanças no que tange a produtos/serviços que uma empresa oferece), processo (mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues), posição (mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos) e paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz) (TIDD; BESSANT, 2015, p. 24-25).

A inovação é classificada diferentemente de acordo com características apresentadas por diversos autores, no entanto, Possolli (2012, p.19) também concorda que a inovação pode ser do tipo : produto e processo, mas afirma que pode ser voltada para modelo de negócio, pois estas alterações podem ser voltadas para o modo de como o produto ou serviço é apresentado ao mercado. No entanto, a autora afirma que este tipo de inovação não causa mudanças no produto ou processo de produção.

Segundo Tigre (2019, p. 72-73) o conceito de inovação está ligado ao tipo de mudanças promovidas podendo ser de ordem incremental ou radical. A mudança incremental é aquela direcionada a melhoramento e modificações cotidianas, considerada como o nível mais elementar e gradual das mudanças tecnológicas; Radical é voltada para tecnologia de produtos e processos, que acontecem de forma contínua.

Para Terra (2012, p. 99) a "inovação depende do conhecimento novo aplicado e gerando valor para alguém, para a sociedade ou para o planeta". A gestão do conhecimento é uma das molas indutoras da produtividade e criatividade dos trabalhadores do conhecimento.

As bibliotecas universitárias são unidades de informação que prestam serviços de informação para atender as demandas e necessidades da comunidade universitária, sempre pautada no tripé: ensino, pesquisa e extensão. Segundo Rossi et. al. (2020, p.404) afirmam devido

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A gestão do conhecimento pode ser aplicada a qualquer tipo de organização (VALENTIM; TENÓRIO, 2020)

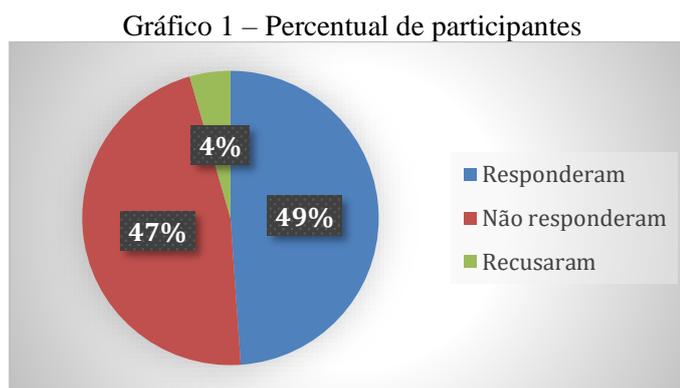
Conforme exposto, a pesquisa foi desenvolvida tendo como objeto de investigação o Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ (SIBI/UFRJ), composto por um conjunto de 44 bibliotecas e 1 centro de documentação, cujas atividades biblioteconômicas são desenvolvidas por 225 bibliotecários/bibliotecárias e equipes.

Para organização e análise dos dados, os mesmos serão expostos seguindo a classificação adotada no questionário: identificação do perfil dos gestores das bibliotecas da UFRJ (idade, gênero, formação acadêmica, tempo de trabalho na UFRJ e fora dela); práticas de GC identificada pelos respondentes; práticas inovadoras de GC desenvolvidas pelas bibliotecas da UFRJ em tempos de trabalho remoto; Desafio enfrentado ao retorno (parcial) do trabalho presencial.

Com objetivo de identificar o perfil do profissional bibliotecário (a) gestor (a) que atua no Sistema de Bibliotecas da UFRJ, foi elaborada uma seção no questionário. Após a elaboração, ele foi enviado para o e-mail institucional de cada bibliotecário gestor ou responsável por uma das bibliotecas que compõem o SIBI/UFRJ, que foi respondido no período de 28 de fevereiro a 10 de fevereiro de 2022.

7.1 Perfil dos bibliotecários gestores atuantes nas bibliotecas da UFRJ

Do total de 45 bibliotecários (gestores), 22 responderam, 02 se recusaram e 21 não responderam, apresentando o seguinte percentual:

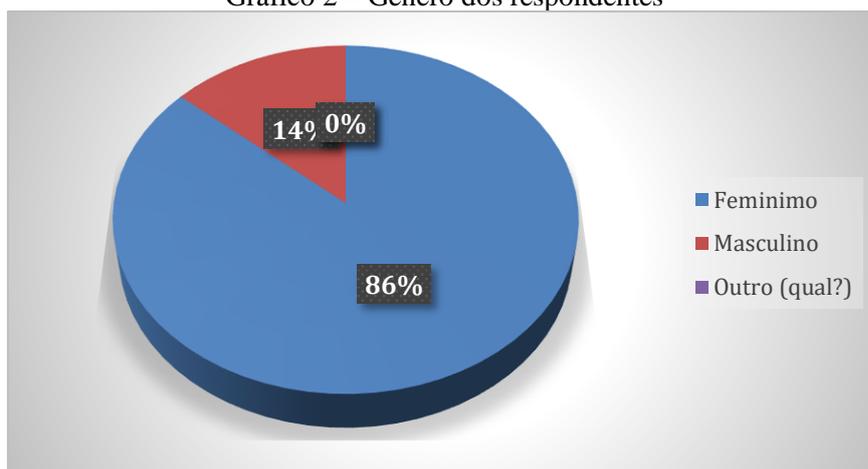


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

De acordo com os dados do formulário, 49% dos bibliotecários gestores participaram da pesquisa apresentando suas observações sobre a realidade das referidas unidades de informação. 47% não responderam e 4% responderam ao e-mail recusando participar da pesquisa por motivos diversos.

A partir do percentual que participaram de forma efetiva a pesquisa, foi possível identificar as seguintes características: gênero, idade, formação, tempo de atuação na biblioteca da UFRJ, tempo que atuou em outras instituições.

Gráfico 2 – Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

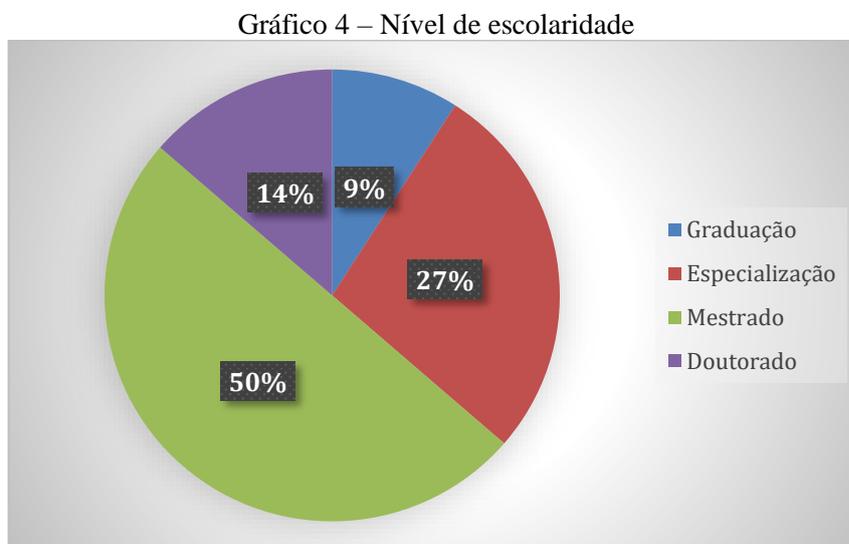
A Biblioteconomia historicamente é reconhecida como uma profissão associada ao gênero feminino, no entanto, com o passar do tempo, a profissão foi abarcando os mais diversos gêneros. No gráfico 2, o total 86% (19 respondentes) se autodeclararam do gênero feminino e 14% (3 respondentes) masculinos, e não houve menção aos outros gêneros.

Gráfico 3 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Outra informação importante para análise do perfil dos bibliotecários que atuam no cargo de gestão nas Bibliotecas da UFRJ, é a faixa etária. Neste gráfico 68% (15 pessoas) tem mais de 50 anos de idade; 23% (5 pessoas) tem entre 31 e 40 anos de idade e; 9% (2 pessoas) possuem entre 41 e 50 anos de idade.



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No que tange a formação, fica evidenciado que os bibliotecários (gestores) buscam aperfeiçoamento por meio da educação continuada, em sua maioria, 91% dos entrevistados buscaram formação complementar.

Os que possuem somente graduação (bacharelado em biblioteconomia) são 9% (2 pessoas) dos respondentes; 50% (11 pessoas) possui o grau de mestre (Pós-graduação strictu sensu – Mestrado); 14% (3 pessoas) possui o grau de doutor (Pós-graduação strictu sensu – Doutorado) e 27% (6 pessoas) possui cursos de especialização.

A busca constante por “novos conhecimentos é um indicador do reconhecimento por parte dos profissionais com formação em Biblioteconomia, das oportunidades de atuação em processos de gestão da informação, do conhecimento e afins” (SOUTO, 2014, p.23), desta forma, estes profissionais buscam novos conhecimentos para desenvolver novas habilidades para lidar com possíveis mudanças.

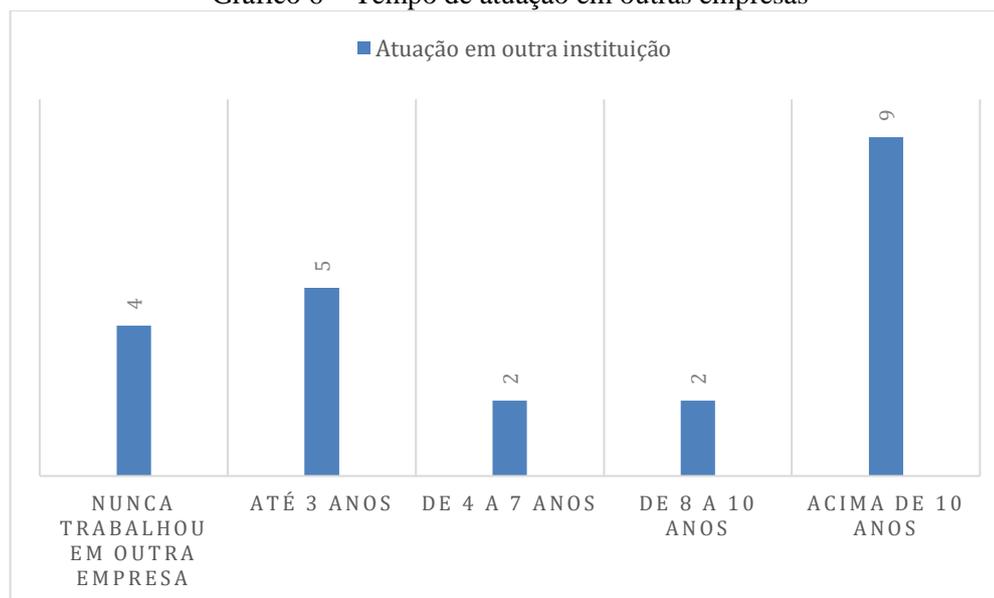
Gráfico 5 – Tempo de atuação nas Bibliotecas da UFRJ



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A amostra desta pesquisa demonstrou que a maior parte dos profissionais (77%), que responderam ao questionário, são servidores concursados que trabalham há mais de 10 anos nas bibliotecas da UFRJ, e 23% (5 pessoas) atuam entre 5 e 10 anos.

Gráfico 6 – Tempo de atuação em outras empresas

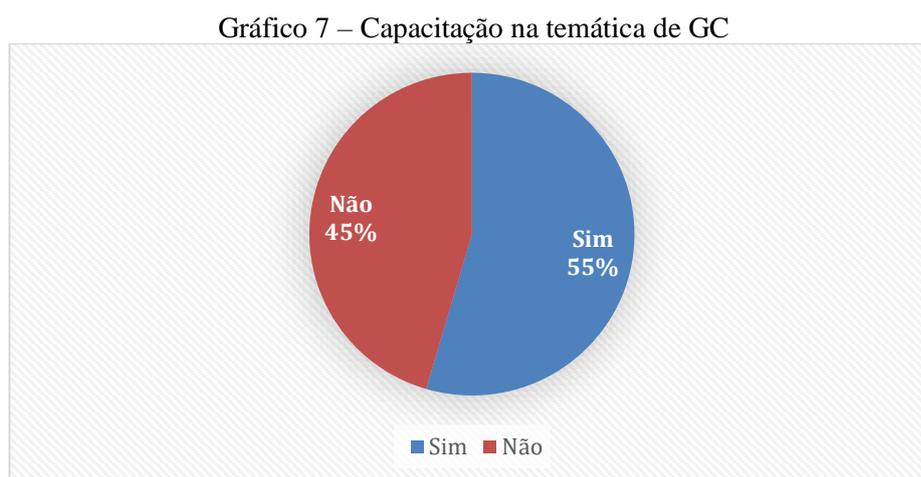


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O perfil daqueles que já tiveram experiências de trabalho biblioteconômico em outra instituição é demonstrada pelo gráfico 6, onde 40,9 % (9 pessoas) atuaram por mais de dez anos em outras instituições; 22,7% (5 pessoas) atuaram por até 3 anos; 18,2 % (4 pessoas) nunca trabalharam em outra instituição, sendo a UFRJ seu primeiro emprego; 9,1 % (2 pessoas) atuou entre 8 e 10 anos; 9,1 % (2 pessoas) atuaram por entre 4 e 7 anos em outra instituição.

A longa permanência em um mesmo local de trabalho, evidencia a possibilidade de que o sujeito organizacional é um possível detentor do conhecimento institucional e dos processos de trabalho no qual estão inseridos. Esse perfil propicia a formação das chamadas “*redes de trabalho*”, como afirma Silva (2005, p. 146) sendo “os principais facilitadores para a GC tácito, pois ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos”.

A última pergunta para fechar o mapeamento do perfil dos respondentes, teve o objetivo de mensurar se os bibliotecários buscaram capacitação na temática sobre GC, conforme gráfico 7:



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A amostra desta pesquisa demonstrou que 55 % parte dos profissionais (12), afirmaram ter participado de capacitação, cursos cuja temática era voltada para Gestão do Conhecimento, enquanto 45% dos respondentes afirmaram não terem efetuado.

A capacitação sobre GC e todo o contexto abordados para ambientes organizacionais é importante para que estes gestores possam fomentar a cultura de criação, compartilhamento, armazenamento e uso das informações e conhecimentos produzidos nas unidades de informação.

7.2 Práticas e Ferramentas de GC nas bibliotecas da UFRJ.

Segundo Terra (2018, p. 105) a GC deve estar amplamente direcionada por desafios específicos do negócio [...] “as iniciativas e os processos que lidam com os conhecimentos organizacionais podem gerar melhores resultados se abordarem com uma abordagem sistêmica”.

O modelo proposto por Batista (2016) é voltado para administração pública, que segundo o autor requer no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações. Essas atividades de GC formam um processo integrado e apresentam as práticas recomendadas (BATISTA, 2016, p. 62-64).

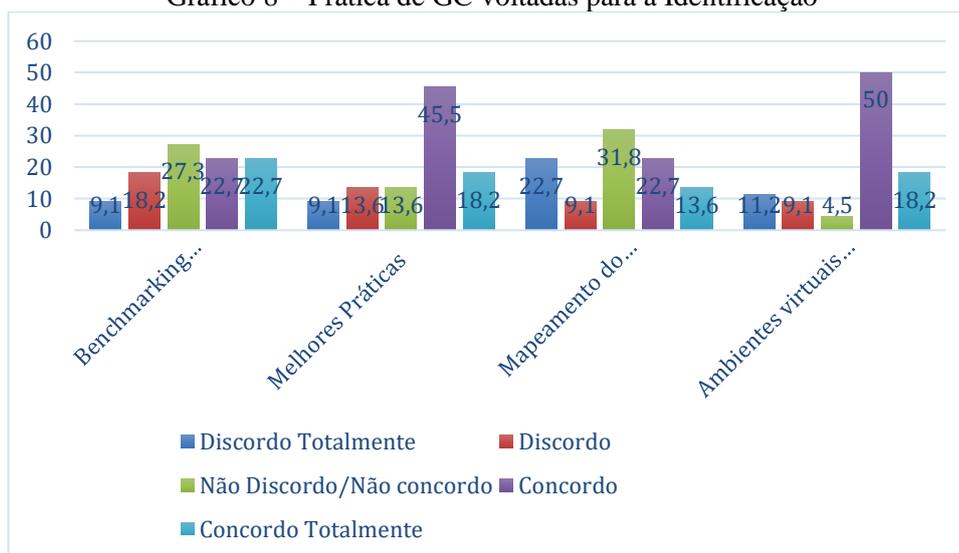
O conhecimento dever ser visto como um insumo dos processos de apoio e finalísticos, e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos. O instrumento de coleta de dados (o questionário) foi construído seguindo as recomendações práticas de GC.

Tal conhecimento, quando acessível e compartilhado, estimula a participação dos indivíduos (sujeitos organizacionais) na execução dos objetivos da organização, aumentando a eficiência, a eficácia, as habilidades e a vantagem competitiva na organização. As bibliotecas são organizações, por isso, elas também são capazes de vivenciar a gestão do conhecimento como procedimento de gestão.

Todas as perguntas desta etapa são referentes aos procedimentos realizados nas bibliotecas da UFRJ que compõe o SIBI. Lembrando que, para responder às questões, foi necessário identificar um gestor de cada uma das bibliotecas do SIBI/UFRJ, que ficou responsável por responder aos questionamentos de acordo com a realidade de cada UI. As respostas seguiram uma escala: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo/Não discordo; 4) Concordo e 5) Concordo totalmente.

I – IDENTIFICAR: as competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. As seguintes práticas foram apresentadas: benchmarking externo e interno, melhores práticas, mapeamento ou auditoria do conhecimento e ambientes virtuais colaborativos.

Gráfico 8 – Prática de GC voltadas para a Identificação

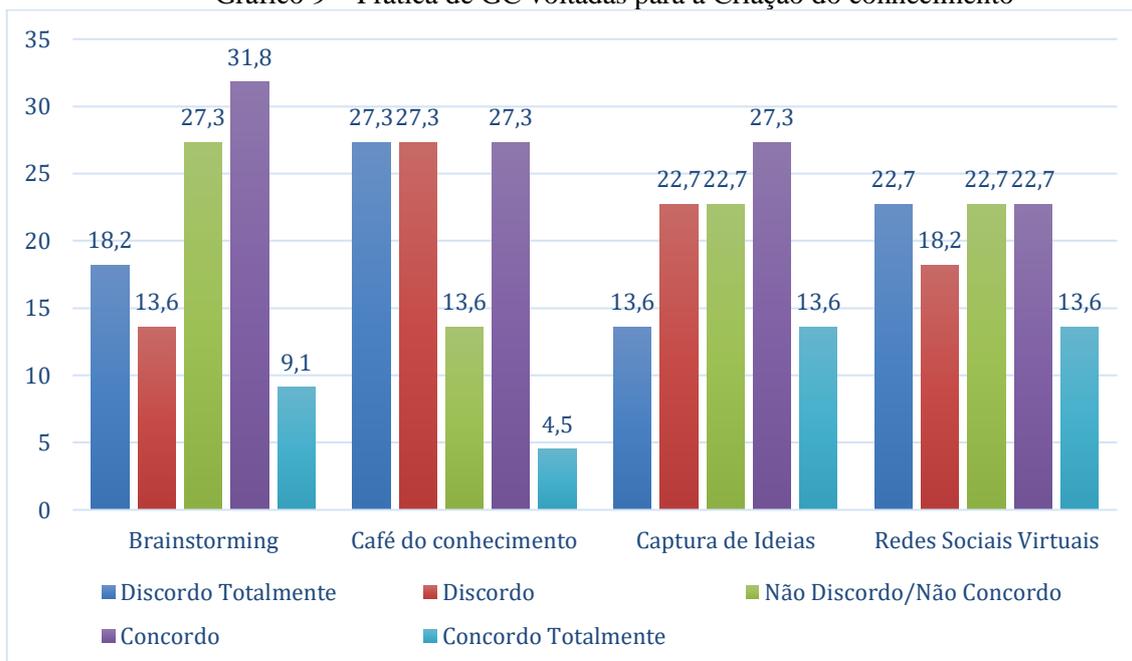


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao abordar a **identificação** como uma atividade a ser efetuada no modelo de GC, nota-se que as práticas voltadas para identificação do conhecimento organizacional mais pontuadas em virtude de concordância são : melhores práticas (45,5%) e ambientes virtuais colaborativos (50%); Contudo, fica evidente que práticas como benchmarking (27,3%) e Mapeamento/auditoria do conhecimento (31,8%) estão entre as que não foram consideradas pelos respondentes, pois o índice refere-se a nulidade , ou seja, não vislumbram como possíveis práticas a serem efetivas na gestão das bibliotecas.

II - CRIAR: A organização elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão e da criação do novo conhecimento. A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. Práticas destinadas a fomentar a criação do conhecimento organizacional: brainstorming, café do conhecimento, captura de ideias e redes sociais virtuais.

Gráfico 9 – Prática de GC voltadas para a Criação do conhecimento



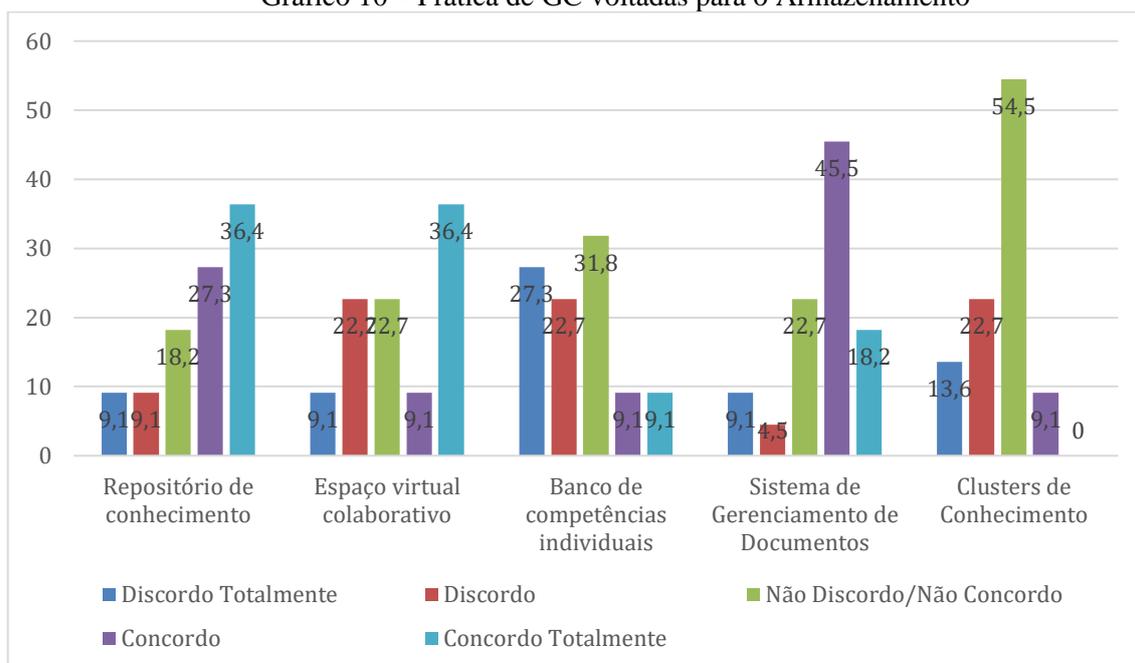
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao abordar a atividade **criação** a ser efetuada no modelo de GC, nota-se que as práticas voltadas para criação do conhecimento organizacional mais pontuadas em virtude de concordância são: brainstorming (31,8%), Café do conhecimento (27,3%), Captura de ideias (27,3%) e redes sociais virtuais (22,7%). Segundo Batista (2016, p.62) “a organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação do novo conhecimento”, onde a criação pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. Tais práticas tem por objetivo fomentar a criação do conhecimento organizacional.

Contudo, foram identificados em forma de abstenção as seguintes práticas: brainstorming (27,3%), capturas de ideias (22,7%) e redes sociais virtuais (22,7%); discordar ou discordar totalmente foram pontuados com percentual elevado em: café do conhecimento, captura de ideia e redes sociais virtuais.

III - ARMAZENAR: permite a preservação do conhecimento organizacional. Há várias formas de armazenamento, embora nem sempre seja possível armazenar o conhecimento. Sabendo-se disso, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento. As seguintes práticas foram apresentadas: repositórios de conhecimentos, espaço virtual colaborativo, banco de competências individuais, sistema de gerenciamento de documentos e clusters de conhecimento.

Gráfico 10 – Prática de GC voltadas para o Armazenamento

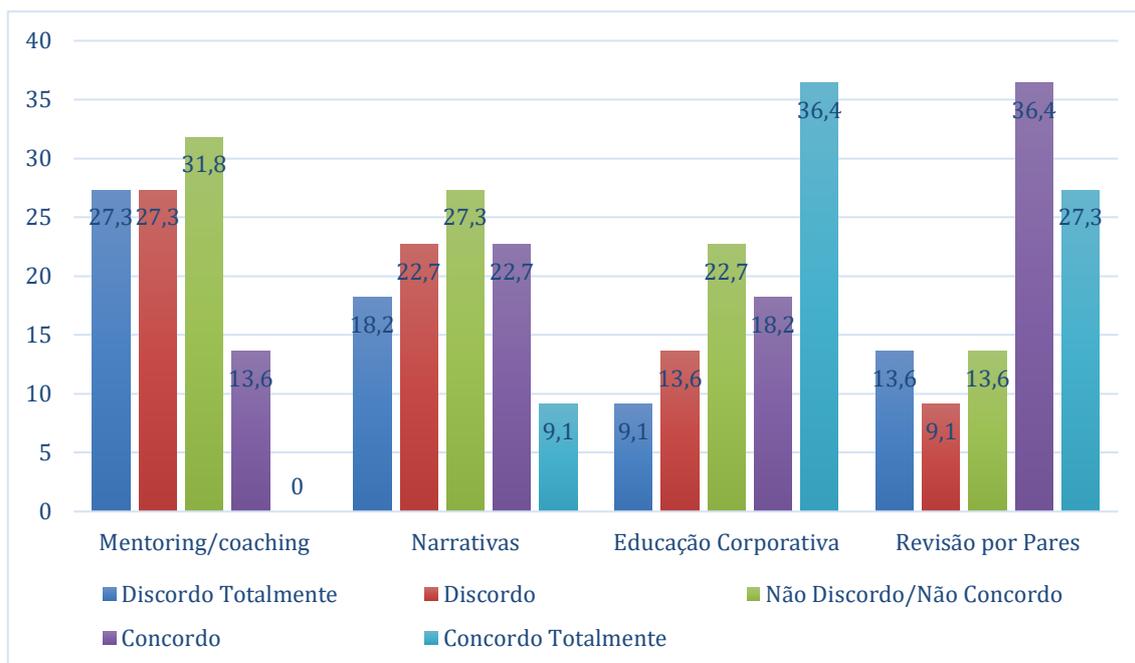


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao abordar o **armazenamento** como uma atividade a ser efetuada no modelo de GC, Batista (2016, p.63) afirma que deve acontecer de forma que sua recuperação seja fácil para todos os servidores públicos que necessitarem dele. Nota-se que as práticas para armazenar o conhecimento organizacional com melhores índices de concordância são: Repositório do conhecimento (36,4%), Espaço virtual colaborativo (36,4%), Sistema de gerenciamento de documentos (45,5%). Contudo, práticas que tiveram índices percentuais de não concordância foram: espaço virtual colaborativo, banco de competências individuais, clusters de conhecimento. Este último recebeu o maior índice de abstenção (54,5%), seguido por banco de competências individuais (31,8%) o que pode revelar o possível desconhecimento ou não aplicação de sua funcionalidade.

IV - COMPARTILHAR: promove a aprendizagem contínua e a inovação, e consequentemente, permite atingir os objetivos organizacionais. As seguintes práticas foram apresentadas: Mentoring ou coaching, Narrativas, Educação corporativa e Revisão por pares.

Gráfico 11 – Prática de GC voltadas para a Compartilhamento

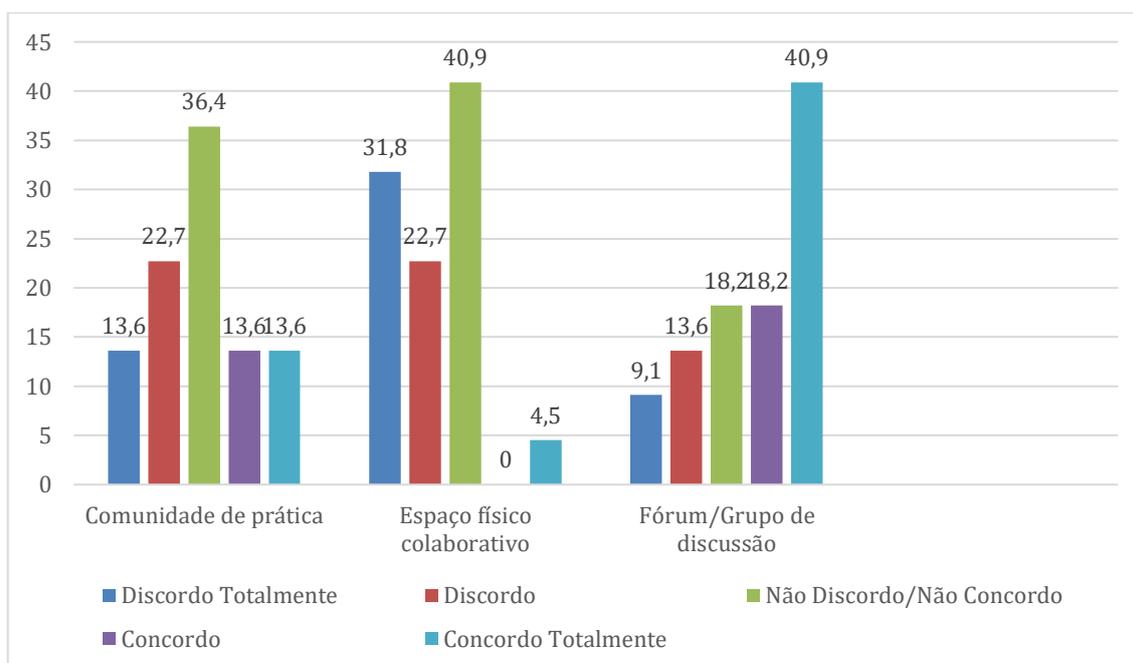


Fonte: Dados da Pesquisa (2022)

Ao abordar o **compartilhamento** como uma atividade a ser efetuada no modelo de GC, Batista (2016, p.63) ressalta que se trata de um intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, podendo ocorrer por meio do método de armazenamento de conhecimento (base de conhecimentos) que deverá ser disponibilizado a todos que dele necessitem. Nota-se que as práticas para compartilhamento de conhecimento organizacional com melhores índices são: educação corporativa (36,4%) de concordância e (18,2%) de concordância total; revisão por pares com (27,3%) e (36,4%); narrativas (22,7%) de concordância; *mentoring* e *coaching* (13,6%) de concordância. Contudo, práticas que tiveram índices percentuais de não concordância foram: mentoring/coaching e narrativas.

V – APLICAR: é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão. As seguintes práticas foram apresentadas: Comunidades de Prática, Espaço físico colaborativo e Fórum/Grupo de discussão.

Gráfico 12 – Prática de GC voltadas para a Aplicação do Conhecimento Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Segundo Batista (2016, p.64) o conhecimento só agrega valor quando o mesmo é aplicado em processo de apoio, processos finalísticos produzindo melhora de produtos e serviços da organização pública. Por isso, a aplicação do conhecimento está voltada para o uso e reuso do conhecimento organizacional, transformando-o em ação ou em decisão.

Ao abordar a **aplicação** como uma atividade a ser efetuada no modelo de GC, fica evidente que a prática de GC que tem maior aderência é o fórum/grupo de discussão, pois alcançou o índice de 40,9% de concordância total e 18,2% de concordância; seguido por comunidades de práticas que obteve o índice de 13,6% de concordância.

Contudo, foi ressaltado os altos índice de abstenção sobre a possível adoção de: espaço físico colaborativo (40,9%), seguido de comunidades de práticas (36,4%). Estes itens também foram compreendidos de forma de discordância, o que se pode depreender que não seja uma realidade para algumas bibliotecas da UFRJ.

7.3 Práticas de Inovação nas bibliotecas da UFRJ

Partindo do princípio de que a gestão do conhecimento está no cerne da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações, buscou-se saber dos bibliotecários gestores da UFRJ, se no período de atividades não presenciais, de trabalho remoto (*home office*) a biblioteca conseguiu inovar (produtos, serviços, processos)? Se sim, foi solicitado que comentassem a inovação implementada. Se não que fosse justificada a ausência de inovação. Esta foi uma pergunta aberta no questionário enviado aos bibliotecários gestores, e os mesmos responderam:

1. Não – total de 5 respostas (uma não justificada), como justificativa disseram:

“Nossa biblioteca além da pandemia ainda está interditada desde setembro de 2017, o que torna tudo mais difícil, porque além da falta de espaço mais, de 90% do acervo físico: teses, livros e periódicos, também estão interditados”.

“Maior presença nas redes sociais”.

“Aproveitei para fazer uma revisão e acertos no sistema do acervo da biblioteca.”

2. SIM – Total de 17 respostas e 15 comentários

1.“As bibliotecas inovaram e foram proativas em relação a manter vínculos e fornecer informacional seus usuários”;

2.“A biblioteca já utilizava canais de comunicação remoto para atendimento aos seus usuários. ainda que não tenha desenvolvido canais de comunicação através de redes sociais específica da biblioteca, utilizou a da instituição, aprimorou a comunicação e o atendimento ao usuário através de sua homepage e das mensagens eletrônicas”;

3.“A biblioteca criou novos espaços para relacionamento com os usuários, forma de gestão de atividades a distância. Passou a oferecer cursos à distância e entendeu que está é a melhor forma de capacitar seus usuários”;

4.“Instituímos emissão de documentos em pdf (Nada Consta, declarações), aumentamos o uso da comunicação através de redes sociais, promovemos a divulgação da Biblioteca e dos Acervos através do Canal de Extensão no *YouTube*, elaboramos formulários para agendamentos de solicitações de obras, promovemos cursos, palestras, debates através de *Lives*, promovemos reuniões para atualizações de trabalho e também para trocas sociais”;

5.“Implementada a ferramenta de descoberta em *software* livre”;

“Desenvolvemos um perfil no Instagram, clube literário, canal no *youtube* e informativo periódico para comunicar sobre fontes e serviços aos nossos usuários”.

6.“A inovação que implantamos foi o reforço no uso das redes sociais da biblioteca, o que melhorou a comunicação com os usuários”;

7.“Boletim informativo interno; *BEG WEBINARS*; Implementação do site da biblioteca; Criação do canal da biblioteca no *YouTube*”;

“8.Cursos utilizando o *Meet*”;

9.“canal no *Yotube*”;

10.“A biblioteca aumento o número de conteúdo autorais e ampliou o uso das redes socais. Passou a realizar reuniões online. Tem estimulado o trabalho colaborativo por meio compartilhamento de documentos e dados de trabalho”;

11.“criação de novos produtos de divulgação”;

12.“Agendamento para atendimento, inclusão de *WhatsApp* para atendimento e marketing objetivando manter viva a importância da BPDV de forma mais leve e lúdica”.

“realizamos reuniões semanais com um direcionamento das atividades desenvolvidas e treinamento *online*”;

13.“Sempre atendemos muito diretamente pelo *e-mail*, com a pandemia estendemos o atendimento para o *WhatsApp* pessoal. Funcionou muito bem, atendemos muito satisfatoriamente nosso público. Além disso, passamos a frequentar as salas de aula virtuais e estar presente ali para auxílio à pesquisa. Sempre que possível enviávamos o material complementar para os professores após o encontro”;

14.“A biblioteca passou a fazer vídeos referentes às pesquisas em andamento e disponibilizar num site que foi criado para dialogar com a comunidade e responsáveis pelos alunos ao longo da pandemia”;

15.“Eu não diria inovação, eu definiria como adaptação. Praticamente adaptamos todas as nossas rotinas para o digital, virtual, *online* ou remoto. Por outro lado, acho que podemos chamar de inovação no “modelo de atendimento”.

A partir da leitura de todas as respostas, percebe-se que a compreensão do conceito e aplicabilidade de inovação é algo ainda a ser melhor divulgado e apreendido pelos bibliotecários, pois alguns ainda entendem inovação como algo novo, com caráter inovador, voltado somente para produtos, no entanto os principais teóricos já desmistificaram essa percepção.

De um modo geral, identifica-se vários tipos de inovação adotadas pelas bibliotecas da UFRJ, e outras que foram aprimoradas, todas visando algum tipo de melhoria e benefício organizacional.

Inovar não diz respeito a criar algo, inédito, ou somente produto, trata-se de algo mais, e isso ficou evidente nos relatos dos bibliotecários gestores. Há exemplos claros de inovação em: produto/serviço, processo, posição e de paradigmas.

Foram identificados inovações voltadas para aprimorar o relacionamento com os usuários internos e externos; inovações para criar vínculo com os usuários; mudança de processos de trabalho, visando a otimização dos processos e redução de tempo; inovação de posição à medida que criar novas possibilidades de serviços para atendimento ao usuário da biblioteca mesmo em atividade remota; e também de paradigma, a medida que percebe-se a mudança de comportamento dos bibliotecários buscando a internalização de um novo conhecimento sobre determinado procedimento e adoção dele no cotidiano. Outro fator importante e muito ressaltado foi a criação e adoção de redes sociais virtuais para promover produtos, serviços, atendimento, novos canais de comunicação e informação além da promoção de treinamentos de modo virtual.

A partir de olhar introspectivo para gestão das bibliotecas da UFRJ, buscou-se identificar quais foram os principais desafios enfrentados pela biblioteca no que tange ao retorno das atividades presenciais -mesmo que parcial – sem atendimento físico.

No retorno de atividades presenciais (parciais), sem atendimento físico, qual tem sido o desafio enfrentado pela biblioteca?

Em virtude do contexto pandêmico, e da adoção dos protocolos de segurança e saúde estabelecidos pela universidade, os principais problemas/desafios apontados pelos bibliotecários gestores são:

1. maior desafio é o próprio retorno, que envolve questões físicas, mentais e emocionais, dentre elas a adaptação na inter-relação pessoal, em que identifiquei diferentes comportamentos no que diz respeito aos protocolos de higiene, ainda que não aconteça com o pessoal da biblioteca, mas, nos transportes, áreas públicas e com alguns colaboradores que atuam na instituição;

2. descontinuidade dos processos das atividades, que ficam divididas entre o presencial e o remoto. Entendo, ainda, que as questões emocionais, ainda que não tenham se apresentado explicitamente, serão o maior desafio que enfrentaremos, e isso terá correspondência direta com o desenvolvimento das atividades a serem desenvolvidas.

3. gestão das demandas que cresceram para além da unidade onde trabalhamos.

4. problemas acerca de recursos humanos, baixas na equipe (por falecimento e aposentadoria) e não retorno de pessoas que atendem às liberações legais (comorbidades, idosos, mães e pais de crianças menores de 12 anos etc.).

5. Convivemos com dois grandes problemas: o estrutural, onde observamos que equipamentos eletrônicos estão sem condições de uso, ambientes que com mofo, devido à falta de ventilação adequada, lâmpadas queimadas, entre outros problemas.

6. Infraestrutura inadequada para manter o distanciamento recomendado.

7. Conciliar as atividades necessárias aos usuários com as possibilidades reais da instituição.

8. Falta de usuários na biblioteca.

9. Ter condições de trabalho básico como: álcool gel, limpeza, internet e material de trabalho.

10. Manter a equipe atualizada, pois estão trabalhando em escala de 2 equipes.

11. O maior desafio tem sido ajustar o espaço físico aos protocolos sanitários e fazer um trabalho de sensibilização da comunidade escolar no sentido da organização para consultar a biblioteca.

12. Manter e preservar a saúde física e mental de todos, discentes, docentes e técnicos administrativos.

De um modo geral, os principais desafios apontados pelos gestores das bibliotecas da UFRJ dizem respeito a: estrutura física, insalubridade (questão relativas ao acervo ficou inacessível em ambiente fechado durante muito tempo), gestão de equipes (coordenar as atividades, a escala de trabalho), saúde de quem trabalha na biblioteca (questão física, emocional e proteção), recondução dos usuários a frequentarem as bibliotecas que já estão funcionando e excesso de demandas.

Mesmo apresentando tais problemas/desafios, as bibliotecas conseguiram inovar em meio ao trabalho em home office, pois já havia uma gestão direcionada a otimização de processos, melhorias de produtos/serviços e voltada para a gestão do conhecimento a partir de estímulos do SIBI.

7.4 Coordenação do Sistema de Biblioteca e Informação da UFRJ (SIBI/UFRJ)

O SIBI é o órgão promotor do desenvolvimento das bibliotecas, sendo responsável pela gestão e capacitação continuada de seus membros, além de promover a atualização de acervos, modernização e informatização, a definição de políticas de informação e padrões técnicos.

Para administrar as bibliotecas que integram o sistema, o SIBI faz uso de um software gerencial denominado como BAGER (base gerencial), e é a partir dele que as informações são gerenciadas de forma estratégica, utilizando a coleta de dados anuais, para subsidiar as avaliações de desenvolvimento e desempenho das bibliotecas, identificando possível necessidade de pessoal, acervo e infraestrutura. Tais informações são imprescindíveis para que se possa justificar os recursos orçamentários, além de criar projetos para captação de recursos por meio de editais (SIBI/UFRJ, 2021).

O SIBI é composto pelo conjunto de bibliotecas que estão distribuídas pelos campi: Cidade Universitária, Praia Vermelha, Campos Aloísio Teixeira (Macaé) e em bairros da cidade do Rio de Janeiro além de outros municípios (Duque de Caxias).

No que tange as tipologias de bibliotecas da UFRJ, o SIBI é formado por bibliotecas universitárias (especializadas em diversas áreas: saúde, direito, arquitetura dentro outras) e escolar, que está vinculada ao Colégio de Aplicação (CAP). Elas variam de acordo com seu tamanho, área física e acervo, que segundo o SIBI são caracterizadas como: pequenas, médias e grandes, gerais e especializadas. Dada a diversidade, estas unidades de informação possuem autonomia administrativa para lidar com as suas atividades biblioteconômicas locais, sendo subordinadas e supervisionadas pela coordenação do SIBI.

As bibliotecas formam grupos de trabalho para atuar em questões junto ao SIBI por meio de: Comitê de Obras Raras e Coleções Especiais, Comissão permanente de Sustentabilidade, Comissão de Acessibilidade, Comissão para elaboração da Política do uso dos canais de comunicação do SIBI e grupo de Trabalho Bager (SIBI, 2020).

Segundo a Resolução nº 5, de 2018, no art. 55, é estabelecido que o Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ está vinculado ao Fórum de Ciências e Cultura na Forma de órgão suplementar. E a coordenadora do SIBI faz parte do Conselho Diretor, órgão de coordenação do Fórum de Ciência e Cultura (FCC).

O Fórum de Ciência e Cultura, segundo seu regimento de 1972, tem como finalidade “o debate, a sínteses e a difusão dos estatutos referentes a vários setores de conhecimento, e em especial aos problemas brasileiros, bem como a preservação e expansão do patrimônio cultural do Brasil”, tem como presidente a Reitoria da UFRJ e vice-reitor. Tal subordinação propicia

autonomia para tomada de decisões para a coordenação do SIBI, podendo desta forma, trabalhar de forma estratégica.

Em seu relatório gerencial denominado o “Sibi em números 2020: em tempos de pandemia”, relata as ações administrativas e gerenciais das bibliotecas e dos funcionários que atuam em conjunto nestas unidades de informação.

No que tange a gestão de pessoas, as unidades de informação possuem equipe multidisciplinar em virtude da diversidade de acervo e atividades exercidas pelas bibliotecas, conforme Quadro 17:

Quadro 17 - Equipe multidisciplinar

FUNÇÃO	QUANTITATIVO
Arquivista	1
Assistente Administrativo	41
Auxiliar administrativo	19
Auxiliar de biblioteca	54
Bibliotecários	225
Historiador	1
Museólogo	1
Apoio	14
Nível Médio	10
Total	366

Fonte: UFRJ/SiBI/DDB/BAGER 2020

A gestão de uma equipe multidisciplinar que atuam nas bibliotecas da UFRJ requer um trabalho com planejamento para desenvolvimento daqueles que são imprescindíveis para manutenção de serviços informacionais na instituição.

O trabalho colaborativo desenvolvido pelas bibliotecas do SIBI requer o desenvolvimento de competências e habilidades para que as ações sejam efetuadas visando a eficiência. Para isso, a coordenação das bibliotecas por meio do SIBI possui em seu planejamento ações que promovem o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Tais ações são conhecidas como precedentes para implementação de uma cultura voltada para a gestão do conhecimento (GC).

Segundo o relatório de 2020, são promovidas regularmente as seguintes ações para promover o desenvolvimento das equipes:

- Mapeamento de competências;
- Capacitação de gestores;
- Curso online de atualização para auxiliares de bibliotecas;
- Rodas de conversas do SIBI;

- Diversos treinamentos online para bibliotecários, para comunidade acadêmica e a comunidade;

De acordo com essas informações, pode-se afirmar que a coordenação do SIBI promove ações reconhecidas como de gestão da informação e do conhecimento, a medida que reconhece a necessidade de promover o desenvolvimento daqueles que atuam direta e indiretamente nas bibliotecas, buscando assim, naturalizar a cultura do compartilhamento de informação, conhecimento, por meio de ações que visem a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas pelas unidades de informação em detrimento da demanda e missões institucionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A gestão do conhecimento pode ser aplicada a qualquer tipo de organização” (VALENTIM; TENÓRIO, 2020).

“A biblioteca não pode ser vista como um espaço inerte ou mera peça de um equipamento institucional, mas uma organização viva cujo serviço seja eficiente e vital para a sociedade” (TABOSA; PEREIRA, 2012).

“Não se pode pensar na existência de uma empresa ou instituição sem organização, como não pode subsistir um organismo sem órgãos dotados de funções específicas” (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.13).

O presente trabalho atendeu ao objetivo de analisar as práticas de GC adotadas pelas bibliotecas do SIBI/UFRJ na perspectiva da sociedade em rede. Para alcançar tal objetivo, foram determinados como objetivos específicos a descrição das práticas de compartilhamento de informação e conhecimento utilizadas pelas bibliotecas da UFRJ; apresentar as possíveis práticas inovadoras adotadas pelas bibliotecas da UFRJ que foram potencializadas em virtude da ausência de trabalho presencial no intuito de atender aos protocolos sanitários estabelecidos pela universidade; e sobre a proposição de diretrizes para implementação da GC na gestão das bibliotecas da UFRJ, não foi pois o SIBI sendo responsável por coordenar as bibliotecas e centro de informação da UFRJ já adota práticas gerenciais voltadas para GC.

A pesquisa foi motivada pela necessidade de identificar as práticas de GC que ajudam a otimizar a gestão de uma rede de biblioteca universitária pública, pois a sua realidade se difere do contexto privado. Tais diferenças são evidenciadas a partir da comunidade de usuários, infraestrutura e recursos disponíveis, além da observância e atendimento de dispositivos legais adotadas pela administração pública.

O estudo do tema se justificou por buscar suprir uma possível lacuna em pesquisas voltadas para gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias públicas, culminando em uma possível publicação que vise a despertar o interesse da comunidade acadêmica, de profissionais e estudantes. Corroborar para isso, os expressivos estudos feitos no âmbito da Ciência da Informação, abarcando a gestão do conhecimento em organizações de um modo geral, e em determinados casos, a biblioteca universitária.

Por meio do desenvolvimento do referencial teórico, foi possível revisitar conceitos sobre: organização e administração de unidades de informação, em especial as bibliotecas; o conceito de redes e sistemas de unidades de informação (suas características e especificidades), biblioteca universitária (seu breve histórico), história da criação da UFRJ, gestão do conhecimento e temas abordados pelo caráter indisciplinar da ciência da informação.

A história da criação da UFRJ, retoma a memória da criação das bibliotecas universitárias no Brasil, demonstrando o caráter de utilidade pública de um serviço essencial para a sociedade: o acesso ao livro, à leitura, a informação, a cultura, pontos fundamentais para a promoção da educação e cidadania, além de apontar a importância do seu fazer no que tange a pesquisa, ensino e extensão.

Em uma instituição centenária, como a UFRJ, o SIBI, com aproximadamente 30 anos de existência, demonstrou que as ações iniciais de unificação de processos (para otimização de uma demanda da época) corroborou para a criação de um sistema para administrar todas as bibliotecas da UFRJ, foi algo assertivo, que foi consolidado ao longo de todas as gestões, pois a mudança de procedimentos, de tecnologias, de contexto histórico, político e cultural desafiaram e ainda desafiam as bibliotecas a se manterem de forma estratégica, otimizando seus recursos, compartilhando informações e conhecimento, adequando os **seus** processos e criando outros novos, mas com a devida autonomia para cada biblioteca em virtude da sua especificidade de atuação.

Tais mudanças de mentalidade de gestão voltadas não somente para a infraestrutura das bibliotecas, enfatizam que adoção de práticas de gestão do conhecimento na coordenação e nas bibliotecas da UFRJ é uma realidade que corrobora para que o sucesso da gestão destas unidades de informação aconteça.

A análise dos resultados, demonstrou que bibliotecas da UFRJ possuem no seu cotidiano práticas de GC nas atividades de: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Cabe ressaltar que tais práticas são ações de gestão da coordenação de tais bibliotecas, oportunizadas pelo SIBI, de modo a gerenciar tais unidades de informação de forma estratégica, tendo sempre evidente a preocupação na identificação do seu capital mais importante, o capital humano, pois são os profissionais da informação, responsáveis pela participação direta e indiretamente em todo o processo de GC nas bibliotecas da UFRJ.

Tais dados nos conduz à reflexão sobre a gestão de bibliotecas universitárias públicas, suas demandas sociais frente ao contexto da sociedade contemporânea que se caracteriza pelo uso de tecnologias de comunicação e informação. O uso intensivo das tecnologias digitais está presente em todo o ciclo informacional e busca atender ao tripé institucional: ensino – pesquisa – extensão universitária.

Independentemente do tamanho de cada unidade de informação, as atividades que implementam a GC visam a otimização de seus processos internos e o trabalho efetuado na

modalidade de rede, de forma colaborativa, fomenta a eficiência e a eficácia de suas ações, atendendo a missão da biblioteca universitária e da própria UFRJ.

Contudo, há de se atentar para os fatores críticos de sucesso para a implementação das atividades de GC voltadas para fatores internos (organização) e externos (ambiente) pois neles ficam evidentes os que devem ser desenvolvidos pelas bibliotecas que não vivenciam a realidade da GC. Pode-se inferir que a cultura, estratégia e liderança, são os fatores mais críticos a serem trabalhados, no intuito de fortalecer a atuação de todas as bibliotecas na forma de uma rede colaborativa.

Retomando a questão norteadora da pesquisa, ficou evidente que a gestão do conhecimento é uma possibilidade de gestão de bibliotecas universitárias públicas, pois corrobora para que haja uma cultura de compartilhamento de informação, conhecimento no âmbito do SIBI. Tais práticas são utilizadas no planejamento estratégico, otimizando as possíveis demandas reais e as potenciais, o que na administração pública significa a eficiência na gestão do erário.

Pensar em gestão do conhecimento para o âmbito de bibliotecas, principalmente as universitárias, como uma possibilidade de padrão a ser adotado pela Biblioteconomia, corrobora para que ela enquanto área do conhecimento, possa trabalhar de forma interdisciplinar.

Considera-se que a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias públicas deve ser vista como algo prioritário a ser adotados por todas, para que ao longo de sua existência e gestão possa demonstrar o quão imprescindível é a sua atuação mediante a gestão da universidade, podendo transcender ao compromisso de atender somente o ensino, a pesquisa e a extensão.

Para este contexto, é necessário que o (a) bibliotecário (a) possua competências e habilidades que transcendam a sua formação, que sejam voltadas para a gestão administrativa, de pessoas, enfatizando o conhecimento organizacional/institucional. Desta forma, evidencia-se a necessidade de qualificação específica que o posicione como um agente de promoção da GC tácito na organização/instituição.

A partir da revisão de literatura é inegável que as pesquisas e publicações sobre GC para bibliotecas, embora voltadas para as bibliotecas universitárias, tem por foco divulgar ações de práticas técnicas biblioteconômicas.

Para o âmbito da biblioteconomia, o estudo sobre rede e sistemas proporciona a reflexão sobre o desafio em administrar um contexto complexo e as vezes dicotômico, pois estruturar

um planejamento que contemple realidades distintas é necessário para a efetivação de um planejamento estratégico.

Cabe ressaltar que a graduação em biblioteconomia, por meio do bacharelado, proporciona o desenvolvimento do aprendizado pautado nas competências técnicas biblioteconômicas (em currículos considerados mais tradicionais), oferecendo complementarmente disciplinas de cunho gerencial. Contudo, é notório a necessidade de competências e habilidades complementares oriundas de outras formações a fim de suprir determinadas lacunas na formação.

Do planejamento, organização e execução desta pesquisa, foi possível identificar fatores limitantes, a começar pelo contexto de pandemia de Sars-Cov2 (covid-19) que surpreendeu o mundo com a necessidade de isolamento físico e social em detrimento do alto contágio e letalidade provocados por um vírus ainda desconhecido; de certa forma, tal situação impediu a visita técnica presencial as unidades de informação da UFRJ, direcionando a execução de entrevistas por meio de questionário virtual.

Enfim, ficou evidenciado que a coordenação das bibliotecas da UFRJ, por meio do SIBI, utiliza diversas práticas de GC com intuito de potencializar sua gestão, atuando de forma estratégica para gerir: pessoas, processos, recursos, informação, conhecimento e tudo que necessite ser administrado, sempre tendo a consciência da importância de cuidar do seu capital mais precioso, o intelectual, por meio de gestão estratégica de pessoas.

Espera-se que esta pesquisa, junto às que já existem possam fomentar naqueles que almejam estudar temas voltados para gestão de bibliotecas universitárias, explorem os modelos de GC já apresentados por autores e instituições, e promovam a criação de novos modelos, pois a GC não é exclusividade de um nicho, ela é para todos, pois abarca diversas possibilidades de gestão por ser considerada interdisciplinar. Por isso, cabe à Biblioteconomia adotá-la como estratégia de gestão.

Esta é a concretização de uma fase da pesquisa, destinada ao Mestrado em Ciência da Informação, pois esta pesquisa oportunizou possibilidades de pesquisa que não couberam no escopo deste estudo, pois são novas proposições de investigação, podendo ser continuada no âmbito do Doutorado em Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGANETO, Rivadávia Corrêa Drummond. **Gestão do Conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, Lilian; AMARO, Bianca; ASSIS, Tainá Batista de. A participação do bibliotecário na Gestão do Conhecimento institucional. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves (Orgs). **Biblioteca do Século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2016, p.135-156.

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. DE. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **BiblioCanto**, v. 2, n. 1, p. 70-82, 27 dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/bibliocanto/article/view/9625>. Acesso em: 10 jan.2022.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. **Organizações de conhecimento**: dos modelos à aplicação prática. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-23.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2021.

ARAÚJO, Carlos Alberto Àvila. **O Que é Ciência a Informação**. Belo Horizonte: KMA, 2018.

ARAÚJO, Carlos Alberto Àvila. Teorias e tendências contemporâneas da Ciência da Informação. **Inf. Pauta**, Fortaleza, v.2, n.2, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20162>. Acesso em 10 jan.2022.

ARAÚJO, Carlos Alberto Àvila. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120>. Acesso em: 10 jan.2022.

ARAÚJO, Paula Carina de; PEREIRA, Suzana Zulpo; OLIVEIRA, Maria Emília Pecktor de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB**, v. 15, n. 1, p. 244-259, dez. 2009. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/699>. Acesso em: 24 nov. 2021.

ARAÚJO, Walqueline da Silva. **Dimensão comunicativa da Gestão da Informação no contexto das mídias sociais de bibliotecas universitárias**. 162 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

ARQUIVO NACIONAL (BRASIL). **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005.

ASSIS, Edvaldo de. A Biblioteca Universitária e as Teorias dos Sistemas. **Rev Bras. Bibliotec. e Doc.**, v. 14, n. 3 , p. 174-178, jul./dez. 1981. Disponível em: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2011/08/pdf_7a9d5b0826_0018357.pdf. Acesso em: 25 ago.2021.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Sílvia Marão. **Planejamento Estratégico| para Unidades de Informação**. São Paulo: Polis/AAPB, 1995.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; SEPÚLVEDA, Maria Inês Moreira; COSTA, Mateus Urlei Pereira da. Gestão da Informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Inf. & soc.:** Est, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378>. Acesso em: 30 set.2021.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Textos para discussão, n. 1095. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6581/1/td_2168.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira Batista. Introdução. In: **Experiências Internacional na implantação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: IPEA : ICAA, 2016. p. 11-15. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160922_livro_experiencias_segunda-edicao.pdf. Acessado em 20 set. 2021.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; SILVA, Danielli Santos da. Gestão do conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 5-27, jan./jun. 2017. Disponível em : <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 16 ago. 2021.

BORGES, Maria Alice Guimarães. O profissional da informação: somatório de formações, competência e habilidades. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Orgs). **Profissional da Informação o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004, p. 55-69.

BRASIL. Decreto nº 1.159, de 3 de dezembro de 1892. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1159-3-dezembro-1892-520752-publicacaooriginal-1-pe.html>

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Estudo de caso - uma estratégia de pesquisa. IN: MUELLER, Suzana P. M. (Org) **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007, p.39-62.

CALDEIRA, Paulo da Terra. Museus. In: CAMPELLO, Bernadete; CALDEIRA, Paulo da Terra. **Introdução às fontes de informação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p.141-158.

BUENO CARNEIRO, Herivelton Luís; STREIT, Rosalvo Ermes. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 10, n. 2, p. 78 - 88, maio 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/78259>. Acesso em: 24 dez. 2021.

CARNEIRO, Herivelton Luís Bueno; STREIT, Rosalvo Ermes. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para inovação de processos em serviços. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**. v. 2, n. 10, p. 78-88, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/78259>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CARVALHO, Maria Carmem Romcy de. Redes de bibliotecas: considerações para o desenvolvimento. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; GONÇALVES, Pedro Cavalcanti (Orgs). **Biblioteca do Século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília: IPEA, 2017, p.177-196. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/170105_biblioteca_do_seculo_21_cap07.pdf. Acesso em: 20 jul.2021.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 17. ed. rev. ampl. São Paulo: Paz e Terra, 2016.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 2003.

CASTRO, Gardênia. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias**: um instrumento de diagnóstico, 2005. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em:

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

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

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do Conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003, 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handler/123456789/675>. Acessado em 01 jul.2021.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Diagnóstico para aplicação da gestão do conhecimento em unidades de informação. *In*: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C.D. **Administração em Unidades de Informação**. Porto Alegre: Ed. da FURG, 2007, p. 51-68.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento São Paulo: Atlas, 1994

CUNHA, Murilo Batos da.; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília (DF): Briquet de Lemos, 2008.

CUNHA; Murilo Bastos da.; DIÓGENES, Fabiene Castelo Branco. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da Informação, v. 21, n. 47, p. 100-123, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2016v21n47p100>. Acesso: 10 ago.2021.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/11886779.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

CUNHA, Mirian Vieira da. O Papel social do bibliotecário. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Florianópolis, n. 15, jan./jun. 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2003v8n15p41/5234>. Acesso em: 27 ago. 2021.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração – Facef**, v.1, ed. 1, jul./dez.2002. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/0>. Acesso em: 10 dez. 2021.

DIÓGENES, Fabiene Castelo Branco. **Os novos papéis da biblioteca universitária brasileira**. 444 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/12305>. Acesso em: 01 jun.2021.

DUDZIAK, E.A. **Ecossistemas bibliotecários**: novos paradigmas de bibliotecas universitária e sua relação com a inovação educativa em uma sociedade do conhecimento. *Repositório – FEBAB*, Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/4259>. Acesso em 15 de agosto de 2021.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais...**

Recife: Ed. da UFPE, 2002, p. 1-12. Disponível em:
<http://repositorio.febab.org.br/items/show/4099>. Acesso em: 02 ago. 2021.

DZIEKANIAK, C. V. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. **Biblios**, n. 31, p. 1-16, abr./jun. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16103104>. Acesso em: 28 ago. 2015.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em organizações de serviço: o caso das bibliotecas universitárias. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2003, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB; UNESP, 2003, p. 1-8. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001352224>. Acesso em: 01 jul.2021.

ESCRIVÃO FILHO; Edmundo; PERUSSI FILHO, Sérgio. **Teorias de Administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FAQUETI, Marouva Fallgatter; DUTRA, Sigrid Weiss; ALVES, João Bosco da Mota; ROVER, Aires José. Sistemas de Bibliotecas: uma análise a partir de seus regimentos. **RDBCI: Revista Digit. Biblioteconomia Ciência da Informação**. Campinas, SP, v. 15, n. 3, p. 715-735, set./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8646300>. Acesso em: 10 jun.2021.

FARIA; Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça. **Dicionário do Livro: da escrita ao livro eletrônico**. São Paulo: EdUSP, 2008

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968, **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJCmLSPfp8r/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15 set.2021

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas Universitárias Brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira ; Brasília: INL, 1980.

FERREIRA, Gilda Pires. **A biblioteca universitária na perspectiva sistêmica**. Recife: MEC/UFPE, 1977.

FERREIRA, Marieta de Moraes. Ditadura militar, universidade e ensino de história: da Universidade do Brasil à UFRJ. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 66, n. 4, p. 32-37, Dec. 2014. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252014000400012&lng=en&nrm=iso. Acesso em 09 Aug. 2021.

GARCÍA-REYS, Carmem Jorge. Gestión de Unidades de Información. In: VERGUEIRO, Wladomiro; MIRANDA, Angélica C.D. (Orgs.) **Administração de Unidades de Informação**. Porto Alegre: Ed. da FURG, 2007 p. 51-60.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GNECCO JÚNIOR, Lenio; PEREIRA, Maurício Fernandes; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TECCHIO, Edivandro Luiz; DE SANTANA, Jullival Queiroz. Gestão do

Conhecimento: Fatores críticos de Sucesso. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p.47-64, jan./abr.2010. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/302>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GOMES, Sônia de Conti. **Bibliotecas e sociedade na primeira república**. São Paulo: Pioneira, 1982.

ITABORAHY, Anderson Luis Cambraia; MACHADO, Renato Plácido Mathias; ALVARES, Lilian Maria Araújo de Resende. Modelo de Maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 3, p. 350-374, jul./set. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/105497>. Acesso em: 15 jan.2022.

JARDIM, José Maria. Arquivos. In: CAMPELLO, Bernadete; CALDEIRA, Paulo da Terra. **Introdução às fontes de informação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p. 121-139.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANKES, R. David. **Expect More**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. São Paulo: FEBAB, 2016.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa Biblioteca Universitária**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

LEMOS, Antônio Agenor Briquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete; CALDEIRA, Paulo da Terra (Orgs). **Introdução às fontes de Informação**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p.101-120.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão do Conhecimento e Unidades de Informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C.D. **Administração em Unidades de Informação**. Porto Alegre: Ed. da FURG, 2007, p.35-50.

LOPES, Paulo Danelon; PERUCCHI, Valmira. A relação entre informação, cultura organizacional e tomada de decisão em uma organização. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 20, n. 3, p. 229-247, set./dez. 2015 Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/33546>. Acesso em 15 dez. 2021.

MACEDO, Neusa Dias de.; DIAS, Maria Matilde Kronka. Subsídios para caracterização da Biblioteca Universitária. **R. Bras. Bibliotecon. e Doc.**, São Paulo, v. 25, n. 3/4, p. 40-48, jul./dez. 1992. Disponível em: <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/19219>. Acesso em: 10 jul.2021.

MACEDO, Solange Madalena Souza; ORTEGA, Cristina Dotta. **Unidades de Informação**: termos e características para uma diversidade de ambientes de informação. **Em Questão**, Porto

Alegre, v. 25, n. 2, p. 326-347, maio/ago. 2019 doi: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245252.326-347>. Acesso em: 01 jun.2021.

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. 2. ed. Niterói: EDUFF, 1997.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói, RJ: Intertexto, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, Myriam Gusmão de. **Planejamento Bibliotecário**. São Paulo: Pioneira; Brasília, DF: INL, 1980.

MARTINS, Camila Quaresma. 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: 18 ago. 2021.

MARTINS, Carlos Wellington Soares; FIGUEIREDO, Regycleia Botelho Alves. Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação: práticas de gerenciamento do conhecimento do Núcleo Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal do Maranhão. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 17, 2012, Gramado, RS. **Anais**. Porto Alegre: UFRGS, 2012.

MATOS, Guilherme Paraol de.; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. (Orgs). **Terminologia de Gestão do Conhecimento: base para alinhamento conceitual**. São Paulo: Perse, 2021.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do Conhecimento na prática. In: SOUTO: Leonardo Fernandes (Org). **Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2017, p.199-220.

MELO, Ivo Soares. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MILANESI, Luis. **O que é Biblioteca**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci. (Orgs). **Unidades de Informação: conceitos e competências**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) ; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

MIRANDA, Antonio. Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 78-88, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/890/925>. Acessado em : 20 ago. 2021.

NEVES, Elisabete da Cruz; LONGO, Rose Mary Juliano. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n.

2 especial, p.161-172, 1999/2000. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/73314>. Acesso em: 10 de jan.2022.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em ciência da Informação**, v. 21, n. 1, p. 173-193, jan./mar. 2016. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2572/1708>. Acesso em: 12 maio 2021.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OROL, Concha Varela; MELERO, Luis Angel Garcia; GUITIAN, Carlos Gonzales. Ponência: Redes de Bibliotecas. **Boletín de la ANABAD**, Tomo 38, n. 1-2, 1988

PALMA, Bernardo José de Oliveira; PIMENTEL, Daisy Margareth Alcáçova de Sá. A atuação da assessoria à rede de bibliotecas do sistema FIRJAN: gestão, incentivo a inovação e criatividade. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, p. 1485-1499, dez. 2017. ISSN 1980-6949. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1032/891>. Acesso em: 20 ago. 2021.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro; FERREZ, Helena Dodd. **Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro; Brasília: Instituto Brasileiro de Informação e Ciência e Tecnologia (IBICT), 2014.

POSSOLLI, Gabriela Eying. **Gestão da Inovação e do Conhecimento**. Curitiba: InterSabres, 2012.

PRADO, Heloísa de Almeida. **Organização e Administração de bibliotecas**. 2ª. ed.rev. São Paulo: T.A. Queiroz, 2000

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RANGANATHAN, S. R. **As Cinco leis da biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

REIS, Iraselma Costa; MUNIZ, Djalda Marcira Castelo Branco. Os sistemas de informação e bibliotecário na Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias. **Revista Bibliomar**, São Luís, v.14, n.1, jan./jul. 2016. Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/bibliomar/article/view/4939>. Acesso em: 15 dez.2021.

ROCHA, Michele Alves da. **Gestão do conhecimento em bibliotecas**: o caso do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI - SIBIUN. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em biblioteconomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120627>. Acessado em: 15 jul. 2021.

RODRIGUES, Carolina Carvalho; SOUZA, Elisabete Gonçalves de. Bibliotecas, ensino superior e Universidade no Brasil: Século XIX e XX. IN: FREITAS, Lúcia Silva de.; CAMPOS, Linair Maria; FONSECA, Vitor Manoel Marques da (Orgs). **Tendências de pesquisa no PPGCI/UFF**: Abordagens e perspectivas. São Paulo: Tikinet, 2020.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci. **Unidades de Informação**: conceitos e competências. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2006.

SANTA ANNA, Jorge; COSTA, Maria Elizabeth de Oliveira. A redefinição da biblioteca universitária à luz dos paradigmas da biblioteconomia e ciência da Informação: um estudo de caso. **Ci. Inf. Rev.**, Maceió, v. 4, n. 3, p. 40-57, set./ dez. 2017. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/3746>. Acesso em: 10 jun.2021.

SANTA ANNA, J. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. **BIBLOS**, v. 30, n. 1, p. 05–26, 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5347>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SANTA ANNA, J. Referenciais teóricos sobre a temática “gestão de bibliotecas”: uma investigação na literatura em face da base de periódicos em ciência da informação (BRAPCI). **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 16, n. 1, p. 78–103, 2018. DOI: 10.20396/rdbci.v16i1.8641750. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8641750>. Acesso em: 16 ago. 2021.

SANTOS, Adilson Pereira dos.; CERQUEIRA, Eustaquio Amazonas de. Ensino Superior: trajetória histórica e políticas recentes. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009. Florianópolis, **Anais...** Florianópolis; Ed. da UFSC, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35836>. Acesso: 20 jul. 2021.

SANTOS, Cássia Dias; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de Gestão do Conhecimento e as Inter-Relações com a Cultura Organizacional. **REBECIN**, São Paulo, v. 8, ed. esp., p. 01-11, 2021. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/246/216>. Acesso em : 10 jan. 2022.

SANTOS, Gildenir Carolino; RIBEIRO, Célia Maria. **Acrônimos, siglas e Termos Técnicos**: arquivística, biblioteconomia, documentação, informática. 2. ed. rev. ampl. Campinas, SP: Átomo, 2012.

SANTOS, M. B. dos. Biblioteca Universitária: acesso à informação e conhecimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU), 17., 2012, Gramado, RS. **Anais**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6055>. Acesso em: 10 jun. 2021.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA JÚNIOR, Annor da; POLIZEL, Caio Eduardo de Guido; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Fatores críticos de sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada. **R. Bras. Ges. Neg.**, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 102-122, jan./mar.2012. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/Xv5WhJfGYGdMJQPtCjSH7SC/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 10 dez.2021.

SILVA, Sérgio Luiz da. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci.Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004 Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1056>. Acesso em 10 maio 2021.

SOUSA, Carlos Henrique da Silva.; BERNARDINO, M. C. Rodrigues. Gestão Do Conhecimento No Contexto Das Bibliotecas Técnico-Acadêmicas. **Folha de Rosto**, v. 2, n. Especial, p. 31-39, 13 dez. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/147>. Acesso em: 10 jan. 2022.

SOUZA, Claudia Barbosa dos Santos de. **Gestão do conhecimento em Unidades de Informação**: um estudo sobre a Rede Sesc de Bibliotecas. 120 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2018.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Educação Pública**, v.19, ed. 5, mar. 2019.Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 5 de jun.2021.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

TARAPANOFF, K. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico. **Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, 1984. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/206>. Acesso em: 19 ago. 2021.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 3, 2000. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/876>. Acesso em: 19 ago. 2021.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVIERA, Aristeu Coelho da.; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos.; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

TESSITORE, Viviane. **Como implantar centro de documentação**. São Paulo: Arquivo do Estado; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2003.

TOMAEL, Maria Inês. Redes de informação: o ponto de contato dos serviços e unidades de informação no Brasil. **Informação & Informação**, v. 10, n. 1-2, p. 5-30, set. 2005..

Disponível em: <https://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1611/1366>. Acesso em: 20 ago. 2021..

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4069>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ). Sobre a UFRJ. Disponível em: <https://ufrj.br/a-ufrj/sobre-a-ufrj/>. Acesso: 10 jul. 2021.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Ambientes e fluxos de informação. In: **Ambiente e Fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010 p.13-20

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. (Org). IN: VALENTIM, Marta. (Org) **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008 p.11-25

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A importância do compartilhamento de conhecimento em ambientes empresariais. IN:CIANCONI, Regina Barros; CORDEIRO, Rosa Inês Novais; ALMEIDA, Carlos Henrique Marcos de. (Orgs). **Gestão do conhecimento, da informação e de documentos em contextos informacionais**. Niterói, RJ: Ed. da UFF, 2013, p. 59-80.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O perfil das bibliotecas contemporâneas. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves. **Biblioteca do Século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2016, p.19-42

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. **Introdução**. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Orgs). **Administração de Unidades de Informação**. Porto Alegre: Ed. da FURG, 2007 p.7-9.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles; EIRAO, Thiago Gomes; REIS, Luciana Araújo. **Regulamentos, orçamentos, etcétera: miniguia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2010.

WEITZEL, Simone da Rocha. **Elaboração de uma política de desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói, RJ: Intertexto, 2013.

ZANCHETA, F. H. B.; DAMIAN, I. P. M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **BIBLOS**, v. 33, n. 1, p. 23–45, 2020. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/8675>. Acesso em: 24 jan. 2022.

ZANINELLI, T. B.; NOGUEIRA, C. A.; PERES, A. L. M. Bibliotecas universitárias: uma perspectiva teórica sobre inovação em serviços informacionais. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 17, p. e019012, 2019. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8652821>. Acesso em: 30 abr. 2022.

APÊNDICE A – Questionário para os Bibliotecários gestores da UFRJ

APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa

Título da pesquisa: Gestão do conhecimento em Biblioteca Universitária Pública: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro - SIBI/UFRJ.

Desenvolvido por: Cláudia Barbosa dos Santos de Souza (Discente do mestrado do PPGCI-IBICT-UFRJ) sob orientação do professor Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire.

As bibliotecas são consideradas como organizações, por isso, elas também são capazes de vivenciar a gestão do conhecimento como procedimento estratégico de gestão.

Todas as perguntas desta etapa são referentes aos procedimentos aplicados nas bibliotecas da UFRJ que compõe o SIBI e são direcionados aos gestores (ou responsáveis) pelas unidades de informação que compõe o SIBI.

O questionário está dividido em 3 etapas, sendo a primeira destinada a: identificação do perfil do entrevistado; a segunda identificar as práticas/ferramentas de GC; e a última destinada as práticas de inovação em bibliotecas universitárias.

Todas as perguntas desta etapa são referentes aos procedimentos utilizados nas bibliotecas da UFRJ que compõe o SIBI. Lembrando que, este questionário é direcionado aos gestores ou responsáveis pelas bibliotecas da UFRJ.

Agradeço a sua participação, e solicito responder até o dia 10/02/2022.

***Obrigatório**

1. E-mail *

ETAPA 1 - PERFIL DOS GESTORES DE BIBLIOTECA DA UFRJ

As perguntas a seguir buscam melhor caracterizar o perfil dos participantes, por isso, elas são obrigatórias.

1) Qual biblioteca você atua? De qual Campus? *

2) Qual o seu cargo na biblioteca da UFRJ? *

Marcar apenas uma opção.

3) Qual o seu nível de escolaridade? *

- Ensino Superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4) Há quanto tempo você trabalha na biblioteca da UFRJ? *

- De 1 a 4 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

5) Qual a sua idade? *

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos Acima de 50 anos

6) Qual o seu gênero? *

- Masculino
- Feminino
- Outro (qual?)

7) Quanto tempo você trabalhou em outras instituições/empresas (biblioteca, outra unidade de informação)? *

- Não trabalhei em outra empresa
- Até 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8) Você já fez cursos (capacitação, especialização, outros) sobre Gestão do Conhecimento? *

- Sim
- Não

Etapa 2 - Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento nas organizações

Nesta etapa são apresentadas questões voltadas as práticas de GC apresentadas nos processos: IDENTIFICAR, CRIAR, ARMAZENAR, COMPARTILHAR e APLICAR.

As respostas devem seguir aos seguintes critérios:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo e nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

I - IDENTIFICAR: as competências essenciais da organização, assim como as lacunas do conhecimento devem ser identificadas para que a organização alcance seus objetivos estratégico.

1) A biblioteca faz uso de Benchmarking interno e externo – prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da biblioteca. Consiste em aprender com outras empresas, sendo um trabalho de grande intensidade, que requer bastante tempo e disciplina. Pode ser aplicado a qualquer processo e é relevante para qualquer organização, tendo em conta que se trata de um instrumento que vai contribuir para melhor o desempenho da empresa ou organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

2) A biblioteca faz uso das chamadas “Melhores práticas” – refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

3) Na biblioteca há prática de “Mapeamento ou auditoria do conhecimento”, 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 relacionamento de indivíduos, grupos ou a organização como um todo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

4) A biblioteca possui e utiliza “Ambientes virtuais colaborativos”, uma prática que visa discutir e compartilhar informações, ideais e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

II - CRIAR: A organização elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação do novo conhecimento. A criação do conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. Práticas destinadas a fomentar a criação do conhecimento organizacional.

1) A biblioteca faz uso da prática Brainstorming (prática utilizada para auxiliar a equipe na geração de ideias e inovação). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

2) A biblioteca faz uso da prática chamada “café do conhecimento”, evento no qual acontece discussão em grupo, para refletir, desenvolver e compartilhar ideias para o trabalho na e para a biblioteca? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

3) A biblioteca faz uso da prática “Captura de Ideias” no cotidiano, como processo de coleta, classificação, recuperação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento nas atividades diárias da instituição. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

4) A biblioteca faz uso de “Redes sociais virtuais”, na forma de diário que contém listas de entradas (artigos curtos ou histórias relativas a eventos da atualidade). *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

III - ARMAZENAR: permite a preservação do conhecimento organizacional. Há várias formas de armazenamento, embora nem sempre seja possível armazenar o conhecimento. Sabendo-se disso, será necessário colocar as pessoas detentoras dessa experiência e especialização em contato com outras para viabilizar a transferência do conhecimento.

1) A biblioteca faz uso de repositório de conhecimentos — trata-se de um repositório digital que tem como objetivo recolher, preservar, gerir e disseminar a produção organizacional. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

2) A biblioteca faz uso de “Espaço virtual colaborativo” — prática que permite que as pessoas trabalhem em colaboração, compartilhando documentos, edição colaborativa em coautoria, áudio, videoconferência, independentemente de onde estejam localizadas fisicamente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

3) A biblioteca faz uso de “Banco de competências individuais”, ou banco de talentos (conhecido como páginas amarelas), trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas que atuam na instituição. A forma mais simples é uma lista online do pessoal, contendo perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela instituição. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

4) A biblioteca faz uso de sistema de gerenciamento de documentos? Fundamental para organizar e encontrar a informação correta no tempo certo. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

5) A biblioteca faz uso de “Clusters do conhecimento”, ou seja, grupos que têm como objetivo encontrar uma nova forma de criar, inovar e disseminar conhecimento, por meio de encontros virtual para melhor comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

IV - COMPARTILHAR : promove a aprendizagem contínua e a inovação, e conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.

1) No trabalho com equipes da biblioteca há prática de *Mentoring* ou *coaching*. O *Mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução de atividades do indivíduo ou grupo; O *Coaching* é similar ao *mentoring*, no entanto, o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

2) Na biblioteca é comum o uso de Narrativas para compartilhar experiências e lições aprendidas. Trata-se de técnicas para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

3) A biblioteca faz uso de Educação corporativa como forma de atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Podendo ser implementada por meio de sistema de ensino a distância. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

4) Na biblioteca é comum a utilização de “Revisão por pares”, técnica usada pela equipe de trabalho (ou projetos) para solicitar a assistência de colegas e especialistas em determinado assunto a respeito de um problema significativo enfrentado pela equipe. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

V- APLICAR : é a utilização e reutilização do conhecimento na organização É transformar o conhecimento em ação ou em decisão.

1) A biblioteca faz uso da prática “Comunidade de Prática (CoPs)” ou “Comunidades de Conhecimento”, ou seja, um grupo de pessoas que compartilham e criam habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os participantes. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

2) A biblioteca faz uso de “Espaço físico colaborativo”, prática utilizada para o trabalho colaborativo em equipe no design de produtos e processos, incentivando a experimentação e teste de ideais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

3) A biblioteca faz uso de “Fórum ou grupos de discussão”, uma prática que visa discutir e compartilhar informações, ideais e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente						Concordo totalmente

Segundo Terra (2012, p.99) a "inovação depende do conhecimento novo aplicado e gerando valor para alguém, para a sociedade ou para o planeta". A gestão do conhecimento é uma das molas indutoras da produtividade e criatividade dos trabalhadores do conhecimento.

Woida (2018, p.2237) afirma que a "inovação é o resultado alcançado na obtenção de melhorias de distinções significativas no que tange à produção de bens e serviços, bem como nos produtos e demais processos desenvolvidos por uma organização".

A inovação pode ser classificada em duas categorias: produto (mudanças no que tange a produtos/serviços que uma empresa oferece), processo (mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues), posição (mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD; BESSANT, 2015, p.24-25).

Etapa 3 – Identificação: Práticas de inovação

Partindo do princípio de que a gestão do conhecimento está no cerne da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações, responda:

1) No período de atividades não presenciais, de trabalho remoto (home office) a biblioteca conseguiu inovar (produtos, serviços, processos)? Se sim, comente a inovação implementada. Se não, justifique a ausência de inovação. *

2) No retorno de atividades presenciais (parciais), sem atendimento físico, qual tem sido o desafio enfrentado pela biblioteca? *

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO – ECO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA – IBICT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – PPGCI

Você está sendo convidado a participar da pesquisa de mestrado intitulada, “GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA PÚBLICA: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro – SIBI/UFRJ”, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. O objetivo desta pesquisa é analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo Sistema de Bibliotecas da UFRJ (SIBI-UFRJ), na perspectiva da sociedade em rede.

As informações serão obtidas mediante a realização de entrevista por meio de questionário online, a ser enviado para os gestores das 44 bibliotecas que compõem o SIBI/UFRJ e serão utilizadas estritamente para o fim desta pesquisa. Não serão divulgadas informações pessoais que não digam respeito à temática do trabalho. A identidade será preservada mediante a supressão de nomes. Se houver fornecimento de informações confidenciais, serão tratadas como sigilo. Sua participação é voluntária, isto é, não é obrigatória.

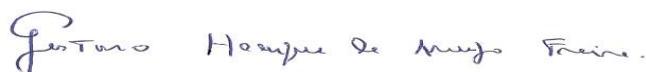
A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não acarretará nenhum prejuízo à sua relação com o pesquisador responsável, PPGCI ou com a UFRJ/IBICT. Você tem garantido o acesso aos resultados da pesquisa divulgados em apresentações e publicações científicas, bem como poderá ter acesso à Dissertação, em formato digital, enviada por e-mail.

Esperamos que esta pesquisa contribua para a geração de novos conhecimentos para o campo da informação, assim como também para a construção de novas abordagens e ações no campo da gestão, especialmente às relacionadas às práticas de gestão do conhecimento. O pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.

O presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi elaborado com base nas diretrizes do Conselho de Ética em Pesquisas (CEPs). O CEP se constitui um grupo de colegiados interdisciplinares e independentes criados para defender os interesses do sujeito da pesquisa em sua integridade de dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos.

Caso concorde em participar da pesquisa “GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA PÚBLICA: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SIBI/UFRJ)”, favor assinar ao final do documento. Por fim, registra-se que você receberá uma cópia deste termo que consta os dados do aluno responsável, podendo tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação, bem como os contatos do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Claudia Barbosa dos Santos de Souza
Pesquisadora Responsável



Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire
Orientador

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, brasileiro, inscrito sob o número de CPF> _____ e RG: _____, concordo em participar, voluntariamente, da pesquisa acima referida e declaro que sou maior de 18 anos, que li as informações contidas neste documento e fui devidamente informado pelo autor da pesquisa sobre os objetivos, sobre os procedimentos que serão utilizados e sobre a confidencialidade da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade. Declaro, ainda, que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento. Os resultados obtidos durante este estudo serão divulgados em apresentações e publicações científicas, desde que meus dados pessoais não sejam mencionados sem meu consentimento expresso.

Rio de Janeiro, ___ de _____ de 2022

Assinatura