



A PROMOÇÃO DO CICLO DE CONHECIMENTO DA BU/UFSC À LUZ DO CONHECIMENTO DOS COLABORADORES: APLICAÇÃO DO *FRAMEWORK* GC@BU

Joana Carla de Souza Matta Felicio

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecária da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: joana.felicio@ufsc.br

Tatiana Rossi

Doutoranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecária da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: tat.caua@gmail.com

Roberta Moraes de Bem

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecária da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: roberta.bem@ufsc.br

José Paulo Speck Pereira

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Bibliotecário da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: speckpereira@gmail.com

Resumo

Apresenta os resultados da aplicação do *Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias, denominado GC@BU, na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), mais especificamente do "Módulo Recursos de Conhecimento (MRC)", categoria "Conhecimento Interno (colaboradores)". Analisa, com base em critérios de verificação, como a BU/UFSC está promovendo a criação, compartilhamento, disseminação, aquisição e aplicação do conhecimento entre seus colaboradores. Constata que a BU/UFSC evoluiu na promoção dos processos do ciclo do conhecimento devido ao trabalho que vem desenvolvendo com a aplicação do *Framework* GC@BU, desde 2015, entretanto, aponta alguns aspectos a serem melhorados, especialmente em relação à implementação de novas tecnologias.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Ciclo do conhecimento. Colaboradores - Conhecimento. Biblioteca Universitária.

**PROMOTING THE BU/UFSC KNOWLEDGE CYCLE IN THE LIGHT OF EMPLOYEES KNOWLEDGE:
APPLICATION OF THE GC@BU FRAMEWORK**

Abstract

It presents the results of the application of the Knowledge Management Framework for University Libraries, denominated GC@BU, at the University Library of the Federal University of Santa Catarina (BU/UFSC), more specifically of the "Knowledge Resources Module (MRC)", category "Internal Knowledge (collaborators)". It analyzes, based on verification criteria, how BU/UFSC is promoting the creation, sharing, dissemination, acquisition and application of knowledge among its collaborators. Notes that BU/UFSC has evolved in promoting knowledge cycle processes due to the work it has been developing with the application of the GC@BU Framework, since 2015, however, it points out some aspects to be improved, especially in relation to the implementation of new technologies.

Keywords: Knowledge management. Knowledge cycle. Collaborators - Knowledge. University Library.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo, cada vez mais, debatida e aplicada nas organizações, tendo em vista a relação entre o uso do conhecimento e o sucesso organizacional.

Informação e conhecimento têm grande valor para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois permitem compreender o ambiente competitivo, definir estratégias, embasar o processo de tomada de decisão e inovar.

A GC aplicada às Bibliotecas Universitárias (BU) torna-se uma estratégia para a melhoria da qualidade dos serviços, pois, permite conhecer tanto os diversos fatores que afetam o desempenho organizacional, quanto tomar decisões para o seu enfrentamento.

Em 2015 teve início a implantação do *Framework* de Gestão do Conhecimento para Bibliotecas Universitárias, denominado GC@BU (BEM, 2015), na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), por meio da criação de uma Comissão de Gestão do Conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2015).

O GC@BU apoia a concepção e implantação da GC em BU, partindo da premissa de que a BU é um Sistema Adaptativo Complexo (SAC). Baseia-se em critérios de verificação divididos em três módulos: (a) Coordenação de Gestão do Conhecimento; (b) Recursos de Conhecimento; e, (c) Espaços de Aprendizagem/Conhecimento. Tal abordagem permite o diagnóstico e a proposição de ações para atingir os objetivos organizacionais, além de abranger as Normas da Association of College and Research Libraries (ARCL), que baseiam-se em nove princípios (eficácia institucional, valores profissionais, papel educativo, descoberta, coleções, espaço, gestão/administração, pessoal e relações externas) para garantir a excelência em serviços de bibliotecas (ACRL, 2018).

Desde que a Comissão iniciou seus trabalhos vem realizando a publicação dos resultados gradativamente, conforme avança na implantação da ferramenta (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020b). Os primeiros aspectos foram relativos às normas e padrões para BU e entendendo-a como um SAC, com isso publicou-se acerca do Reconhecimento, Variação, Interação e Seleção. Depois foram abordados tópicos relativos à Coordenação de Gestão do Conhecimento referindo-se a: Estratégia de GC da organização; Pessoas, cultura e estrutura organizacional; Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação (PDCA); Treinamento e capacitação da equipe.

O "Módulo Recursos de Conhecimento" (MRC) compreende três estágios do ciclo de GC (criação e/ou captura; compartilhamento e disseminação; aquisição e aplicação), que

incidem sobre quatro categorias de conhecimento definidas: conhecimento tradicional da biblioteca (acervo); conhecimento interno (colaboradores); conhecimento do cliente (usuários); e conhecimento externo (parcerias).

Este artigo apresenta os resultados da aplicação da categoria “Conhecimento Interno (colaboradores)” na BU/UFSC para a realidade das bibliotecas do sistema com análise pelos membros da comissão de GC durante as reuniões. Embora se tenha o planejamento de criação de uma Comissão de Mapeamento de Competências, ainda não foi efetivada, e, por isso, antes da aplicação desta categoria fez-se um levantamento das *core competences* entre fevereiro e maio de 2019, incluindo a verificação das dissertações das servidoras Júlia Bressane (2019), Sirlene Pintro (2012) e Tatiana Rossi (2012).

A análise dos critérios ocorreu nas reuniões da comissão de GC da BU/UFSC nos dias 04 e 11 de novembro de 2019 e 03 de fevereiro de 2020 na qual os membros da comissão fizeram o diagnóstico de cada critério para a BU/UFSC, avaliaram o nível em que as bibliotecas se encontravam em cada critério/diagnóstico (bom, regular ou ruim) e propuseram ações, se necessário, com seus respectivos responsáveis e prazos. Cabe ressaltar que essas ações foram incorporadas ao Planejamento Estratégico da BU/UFSC.

O artigo foi estruturado em duas seções: a seção 2 trata da Gestão do Conhecimento no contexto das BU, trazendo algumas referências teóricas; e a seção 3 apresenta os resultados da aplicação do MRC, especificamente o Conhecimento Interno (colaboradores) na BU/UFSC.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A GC tem natureza multidisciplinar e Bem (2015, p. 54) aponta em seus estudos sobre a temática de GC que, embora os conceitos sejam originados de disciplinas diversas, “[...] é unânime a consideração do conhecimento como ativo e também a sua utilização visando, em algum nível, à melhoria organizacional e à inovação”. Além disso, é fator crítico para o fracasso ou sucesso organizacional os meios pelos quais adquirimos e compartilhamos o conhecimento (TERRA; GORDON, 2002).

Dalkir (2011) define a GC como a coordenação sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional, por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, além do armazenamento e recuperação de lições aprendidas e melhores práticas, com o intuito de promover a aprendizagem organizacional e agregar valor à organização.

Por meio do levantamento e das leituras realizadas, Duarte *et al.* (2018) inferiram que a GC é aplicável a qualquer setor organizacional, contudo, há tendências de aplicação da GC na área educacional de organizações públicas. As BU são organizações complexas, estão inseridas em um cenário em constante transformação que lhes proporcionam desafios e oportunidades.

Para Santos, Valentim e Damian (2020, p. 29) “[...] a complexidade está diretamente relacionada à interação de saberes, novas descobertas do saber e do fazer ciência, novas formas de agir, de adquirir conhecimento [...] um novo modo de olhar o mundo e de vivê-lo.”. Com isso as demandas e as necessidades informacionais da comunidade que atendem são amplamente diversificadas e mutáveis:

[...] as Bibliotecas Universitárias precisam responder a tais demandas a fim de servir melhor às necessidades de toda a comunidade universitária. Uma maneira de fazer isso é engajando-se em práticas de Gestão do Conhecimento, isto é, criar, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento para atingir os objetivos da biblioteca, incluindo tanto os conhecimentos tácitos, originários dos funcionários da instituição devido à sua experiência,

quanto os recursos tradicionais da biblioteca, que envolvem os registros de conhecimento explícito (BEM, 2015, p. 32).

As bibliotecas devem atuar como centros de conhecimento. Bressane (2019, p. 24) aponta que na atual sociedade “A velocidade de defasagem informacional tornou-se ainda mais evidente [...]” e que as BU “[...] têm um papel relevante na formação e desenvolvimento do pensamento crítico [...]” no ambiente acadêmico. Para tanto, é necessário compreender que a atuação da BU é reflexo das atitudes de cada membro que a compõe.

A aplicação da GC envolve a valorização das pessoas nas organizações, pois, estão focadas na dimensão social do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento de forma democrática (DUARTE *et al.*, 2018). Acrescido a isso, Souza e Silva (2018, p. 203) ressaltam que o compartilhamento do conhecimento é útil “[...] na identificação e resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades, tomadas de decisões, enfim, na geração da competitividade, sustentabilidade e inovação necessários para os negócios.”. A equipe da BU é a responsável pela manutenção do ciclo do conhecimento, promovendo práticas para a captura/criação, compartilhamento/disseminação, aquisição/aplicação do conhecimento.

Uma das formas para captura/criação do conhecimento é o mapeamento de conhecimentos e competências como forma de identificar e localizar as pessoas potenciais dentro da instituição. Essa ação “[...] consiste na identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades.” (BRESSANE, 2019, p. 53).

Ao gerenciar as competências dos colaboradores é possível identificar as lacunas de conhecimento e competências existentes e, desta forma, procurar eliminá-las ou ao menos minimizá-las (CARBONE *et al.*, 2006) por meio de estratégias para aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências.

Pintro (2012) e Oliveira, Costa e Nunes (2020) sinalizam a necessidade constante de atualização e aquisição de novas competências e conhecimentos para promoção de serviços informacionais, frente ao contexto de mudanças e ferramentas tecnológicas.

Essa aquisição de conhecimento pode ser realizada de maneira formal - por meio de eventos, cursos de curta e longa duração, tanto internos quanto externos - ou informal, por interação com os pares face a face - por meio de reuniões, comunidades de prática, listas de discussão.

Estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimentos e competências é interessante para propiciar um ambiente equânime entre os colaboradores; alinhar as ações de desenvolvimento e estratégia organizacional; estabelecer objetivos e metas institucionais; atender às necessidades administrativas; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento; preparar os colaboradores para mudanças de cenários internos e externos; acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores (BRASIL, 2019).

Além disso, é relevante que esse conhecimento seja sempre compartilhado e aplicado na organização para “[...] agregar valor ao trabalho desenvolvido por meio do bom uso do conhecimento” (BEM, 2015, p. 337).

Segundo Silva, Antunes e Carvalho (2015) o compartilhamento do conhecimento deve ocorrer de forma explícita nas tarefas de trabalho, por meio das experiências e habilidades da equipe e, de preferência, armazenando-o para que seja utilizado posteriormente por outras pessoas possibilitando a aquisição e criação de novos conhecimentos.

Desta forma, promove-se um ambiente propício para aquisição e aplicação do conhecimento delineando uma cultura organizacional favorável à GC.

3 APLICAÇÃO DO FRAMEWORK GC@BU NA BU/UFSC: CATEGORIA CONHECIMENTO INTERNO (COLABORADORES)

Os critérios de verificação relacionados ao conhecimento interno dos colaboradores da BU/UFSC são trabalhados sob a ótica de três grandes processos que representam, de acordo com Dalkir (2011), os principais estágios do ciclo do conhecimento, conforme pode ser observado na Figura 1:

Figura 1 - Processos do Conhecimento Interno



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Bem (2015)

Cada processo de conhecimento possui diversos critérios associados (Figuras 2, 3 e 4), que foram analisados pela Comissão de GC da BU/UFSC, com relação à realidade da BU/UFSC.

A aplicação dos critérios acontece inicialmente na forma de diagnóstico (ruim, regular, bom) da situação atual da BU/UFSC e paralelamente a equipe planeja ações para melhoria, bem como, define níveis de prioridade, prazos e responsáveis em cada ação.

3.1 Captura e/ou Aquisição de Conhecimento

Os critérios de verificação da Figura 2 estão associados às fases de “captura e/ou criação de conhecimento”. Para Dalkir (2011) captura refere-se à identificação e subsequente codificação do conhecimento (interno) existente, o chamado *know how*. Já a “criação” está associada à criação de novos conhecimentos e *know how*, que não existiam anteriormente na instituição.

Figura 2 - Critérios de verificação no processo de captura e/ou criação de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Bem (2015)

Analisando cada critério, constatou-se que na BU/UFSC as competências da equipe são parcialmente conhecidas. Entretanto, as mesmas não se encontram mapeadas e/ou sistematizadas para que possam servir de fonte de informação (critérios 1 e 2).

Castro (2005) orienta que primeiramente as BU tenham definidas as competências essenciais e os conhecimentos desejados para o desenvolvimento de seu trabalho atualmente e no futuro, e posteriormente busquem identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que dão ou darão suporte a essas competências essenciais escolhidas. Essa definição é fundamental para que a gestão direcione esforços para o que é de fato importante na organização, isto é, invista nas atividades essenciais, que são a razão de existir da organização.

Assim, a Comissão fez a definição das *core competencies* - em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes - que sustentam os principais serviços da BU/UFSC, conforme descrito no Quadro 1. Foram considerados como principais serviços: Referência, Desenvolvimento de competência em Informação, Suporte à pesquisa, Empréstimo, Ações culturais, Gestão do acervo, Gestão.

Quadro 1 - Conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam os principais serviços prestados pela BU/UFSC

(continua)

CONHECIMENTO (CONHECER...)	HABILIDADE (SER CAPAZ DE...)	ATITUDE
<p>Serviço de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - fontes de informação - formas de organização da informação - técnicas de entrevista de referência - tecnologias da informação - métodos e ferramentas de pesquisa - outros idiomas, incluindo Libras - leis e normas profissionais/institucionais 	<p>Serviço de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita - interpretar e compreender as necessidades e expectativas do usuário - desenvolver inteligência emocional - trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação - gerenciar conflitos 	<p>Serviço de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser comprometido - ser cortês - ser criativo - ser eficiente e eficaz - ser empático - ser flexível - ser motivado - ser paciente - ser proativo - ser resiliente - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico
<p>Desenvolvimento de competência em informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - fontes de informação - formas de organização da informação - técnicas de entrevista de referência - tecnologias da informação - métodos e ferramentas de pesquisa - outros idiomas, incluindo Libras - leis e normas profissionais/institucionais 	<p>Desenvolvimento de competência em informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita - interpretar e compreender as necessidades e expectativas do usuário - desenvolver inteligência emocional - trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação - gerenciar conflitos - desenvolver didática de ensino 	<p>Desenvolvimento de competência em informação</p> <ul style="list-style-type: none"> - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser comprometido - ser cortês - ser criativo - ser eficiente e eficaz - ser empático - ser flexível - ser motivado - ser paciente - ser proativo - ser resiliente - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico
<p>Suporte à pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - fontes de informação - formas de organização da informação - técnicas de entrevista de referência - tecnologias da informação - métodos e ferramentas de pesquisa 	<p>Suporte à pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita - interpretar e compreender as necessidades e expectativas do usuário - desenvolver inteligência emocional - trabalhar em equipe - adaptar-se 	<p>Suporte à pesquisa</p> <ul style="list-style-type: none"> - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser comprometido - ser cortês - ser criativo - ser eficiente e eficaz - ser empático - ser flexível - ser motivado - ser paciente

(continuação)

CONHECIMENTO (CONHECER...)	HABILIDADE (SER CAPAZ DE...)	ATITUDE
Suporte à pesquisa - outros idiomas, incluindo Libras - leis e normas profissionais/institucionais	Suporte à pesquisa - usar ferramentas de tecnologias da informação - gerenciar conflitos - desenvolver didática de ensino	Suporte à pesquisa - ser proativo - ser resiliente - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico
Empréstimo - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - as rotinas e processos do atendimento - tecnologias da informação, em especial o Sistema Pergamum - outros idiomas, incluindo Libras - leis e normas profissionais/institucionais	Empréstimo - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral - interpretar e compreender as necessidades e expectativas do usuário - desenvolver inteligência emocional - trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação	Empréstimo - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser comprometido - ser cortês - ser criativo - ser eficiente e eficaz - ser empático - ser flexível - ser motivado - ser paciente - ser proativo - ser resiliente - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico
Ações culturais - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - tecnologias da informação, em especial o Sistema Pergamum e o SIEF - leis e normas profissionais/institucionais - fontes de informação - formas de organização da informação - métodos e ferramentas de pesquisa - técnicas de exposição - sobre acessibilidade - sobre ambientação e espaço físico	Ações culturais - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita - trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação	Ações culturais - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser comprometido - ser criativo - ser eficiente e eficaz - ser flexível - ser motivado - ser proativo - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico

(conclusão)

CONHECIMENTO (CONHECER...)	HABILIDADE (SER CAPAZ DE...)	ATITUDE
Gestão do acervo - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - tecnologias da informação, em	Gestão do acervo - aplicar técnicas de leitura - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita	Gestão do acervo - atualizar-se - buscar educação continuada - concentrar-se - respeitar as diferenças

<p>especial o Sistema Pergamum - outros idiomas - leis e normas profissionais/institucionais - sobre desenvolvimento de coleções - sobre representação descritiva e temática da informação - as necessidades informacionais dos usuários - sobre preservação, restauração e conservação de acervo - fontes de informação - formas de organização da informação - métodos e ferramentas de pesquisa</p>	<p>- trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação</p>	<p>- ser comprometido - ser eficiente e eficaz - ser flexível - ser motivado - ser paciente - ser proativo - ser responsável - ter concentração - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico</p>
<p>Gestão - a estrutura organizacional, os serviços e os documentos de gestão da BU - tecnologias da informação - leis e normas profissionais/institucionais - o cenário internacional/nacional da área e político - sobre administração e planejamento - sobre gestão de pessoas - sobre liderança - sobre gestão financeira de recursos - sobre gestão de processos - outros idiomas</p>	<p>Gestão - aprender com as experiências - comunicar-se de forma oral e escrita - desenvolver inteligência emocional - trabalhar em equipe - adaptar-se - usar ferramentas de tecnologias da informação - gerenciar conflitos - gerenciar de forma sistêmica, holística e sinérgica - desenvolver networking - organizar-se</p>	<p>Gestão - atualizar-se - buscar educação continuada - respeitar as diferenças - ser carismático - ser comprometido - ser criativo - ser diplomático - ser eficiente e eficaz - ser empático - ser flexível - ser motivado - ser paciente - ser proativo - ser resiliente - ser responsável - ter ética profissional - ter postura profissional - ter senso crítico</p>

Fonte: Elaborado pela comissão de Gestão do Conhecimento (2019)

Ao definir as competências e os conhecimentos necessários à organização deve-se elaborar mapas do conhecimento que deverão apontar quais são e onde estão as fontes internas de conhecimentos, os especialistas com suas respectivas competências, dentro da organização (CASTRO, 2005).

A partir da definição das *core competencies* na BU/UFSC, será realizado o mapeamento das competências de cada colaborador pela Comissão de Mapeamento de Competências a ser integrada à Comissão de Mapeamento de Processos, já existente na BU/UFSC.

Ainda no que diz respeito às fontes internas de conhecimento (critério 3), a BU/UFSC tem avançado no mapeamento da documentação que norteia o trabalho na Biblioteca, de forma que frequentemente recorre-se a essas fontes de informação. Tal mapeamento já foi uma ação decorrente da análise de módulos anteriores do *Framework GC@BU*.

Uma importante ferramenta elaborada, que serve de fonte de informação é o mapa mental denominado “Documentos de Gestão”, um mapa interativo que reúne toda a documentação estratégica para o desenvolvimento do trabalho na BU/UFSC. O mesmo é constantemente atualizado e fica disponível por meio de link na página “Conheça a BU” no site

da BU/UFSC, propiciando acesso fácil e rápido (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2020a).

Além disso, todos os setores/unidades, comissões e grupos de trabalho mantêm pastas compartilhadas em um único servidor, onde todos os documentos podem ser acessados por qualquer colaborador. Tal medida visa o compartilhamento da informação, bem como, a preservação das informações produzidas, visto que o servidor possui manutenção pelo setor de Tecnologia de Informação da UFSC (critério 4).

O desenvolvimento da cultura de compartilhamento de informação e conhecimento da equipe fortalece ações importantes, como o registro das reuniões realizadas por meio das Atas, ficando as mesmas disponíveis nas pastas compartilhadas onde todos os colaboradores possuem acesso.

Há, ainda, treinamentos internos em forma de capacitações que são ministradas para colaboradores sobre “Fontes de Informação para auxiliares de biblioteca e bibliotecários”.

A BU/UFSC promove frequentemente ações que visam fortalecer a transparência do conhecimento:

- a) comissões de trabalho, permanentes e temporárias, espaços importantes para o compartilhamento do conhecimento, com reuniões abertas e pautas públicas, cujos resultados são publicizados;
- b) registro das reuniões por meio de atas compartilhadas;
- c) “Bom-dia Biblioteca!”, projeto de extensão realizado por meio de um evento interno onde são apresentadas as atualizações e inovações em serviços;
- d) pastas compartilhadas disponíveis no servidor da UFSC com acesso remoto para todos os colaboradores da BU/UFSC contendo a hierarquia representando os setores e serviços da Biblioteca;
- e) “Quais são as novas?”, boletim interno de notícias;
- f) reuniões nos setores;
- g) reuniões do Conselho Consultivo com representação das chefias e lideranças dos setores/unidades.

Para este critério, a Comissão incluiu como ação manter as atividades habitualmente realizadas, como forma de reforçar a importância de todas elas.

Em relação às lacunas de conhecimento na BU/UFSC (critério 5) para o desenvolvimento do trabalho, a equipe tem alguma noção, mas novamente identificou-se que não se tem estas informações de forma sistematizada, para apoiar as ações em prol da busca desses conhecimentos. Os mapas do conhecimento, mencionados por Castro (2005), poderão servir como importantes guias para apontar essas lacunas de conhecimento e contribuir para a tomada de decisão estratégica.

De forma a promover a equidade de conhecimento para os novos membros da equipe BU/UFSC foi previsto novas turmas do curso de “Fontes de Informação para auxiliares de biblioteca e bibliotecários” e o incentivo à formação, tanto pelo Programa de Capacitação da UFSC quanto outros que forem necessários.

Com relação ao desenvolvimento do conhecimento da equipe (critério 6), procura-se incentivar a qualificação profissional, por meio dos cursos de graduação/pós-graduação, a participação em cursos de capacitação e eventos, além da criação do projeto “Multiplicando Saberes”, para sistematização e compartilhamento do conhecimento externo adquirido.

As estratégias para aquisição de conhecimento (critério 7) são incentivadas institucionalmente, seja pela participação nas comissões de trabalho e grupos de pesquisa, seja por meio da concessão de licença para capacitação, liberação total/parcial para qualificação e no apoio financeiro para possibilitar a participação da equipe em eventos de

interesse. Inclusive, elaborou-se um documento¹ que contém as diretrizes para apoiar a gestão da BU/UFSC na tomada de decisão com relação aos afastamentos e a participação em eventos, especialmente para o planejamento da participação nos principais eventos da área.

Uma estratégia para aquisição de conhecimento, elaborada a partir dessa discussão, foi o levantamento de vinte e sete principais eventos da área que englobam temas de interesse, tais como: direito autoral, acesso aberto, periódicos, repositórios, acessibilidade e inclusão, ciência da informação, organização do conhecimento, etc. Também foram elencados eventos com temas específicos na área da saúde.

A aquisição e troca de conhecimento interno (critério 8) é realizada de diversas maneiras: nos encontros periódicos das Comissões de Trabalho, nas reuniões (dos setores/unidades, do Conselho Consultivo), por meio de documentação (atas, relatórios, boletim “Quais são as novas?”) amplamente divulgadas e disponíveis em pastas compartilhadas em servidor, através de eventos (oficinas, cursos, “Bom-Dia Biblioteca”, “Encontro Anual de Integração dos Servidores da BU/UFSC”).

O conhecimento adquirido é registrado por meio de livros publicados através do serviço “BU Publicações”, artigos publicados em periódicos científicos, trabalhos apresentados em eventos, mapeamento de processos, elaboração de tutoriais/manuais de procedimentos, *Frequently Asked Questions* (FAQ), atas das reuniões (critério 9). Para tanto é essencial a atualização constante desses meios internos (FAQ, mapeamento de processos, tutoriais/guias).

São diversos os espaços (físicos e virtuais) utilizados para o desenvolvimento do conhecimento na BU/UFSC (critério 10). Na Biblioteca Central estão disponíveis os seguintes espaços físicos: salas de projeção “Henrique da Silva Fontes” e “Harry Laus”, sala de reuniões da direção, sala do Grêmio da BU/UFSC, Auditório “Elke Hering”, Laboratórios para capacitação no uso dos recursos informacionais e normalização (LABORIN I e II), Laboratório de Aprendizagem BU/CIN, Espaço Almirante Carneiro. Também é utilizada a ferramenta de webconferência “Mconf” para esta finalidade, proporcionando a participação de toda equipe BU/UFSC nas discussões, independente de localização física. Ainda se prevê a utilização da plataforma Moodle para uso nas capacitações dos colaboradores.

As demandas por desenvolvimento de conhecimento são mapeadas institucionalmente de forma periódica e tanto no âmbito da BU/UFSC quanto da UFSC, servem como norte para as ações de busca de conhecimento articuladas (critério 11).

Prevê-se o estabelecimento de uma “Política interna de desenvolvimento de competências” com base nas lacunas identificadas e a promoção de cursos como ações de extensão quando não contemplados pela UFSC.

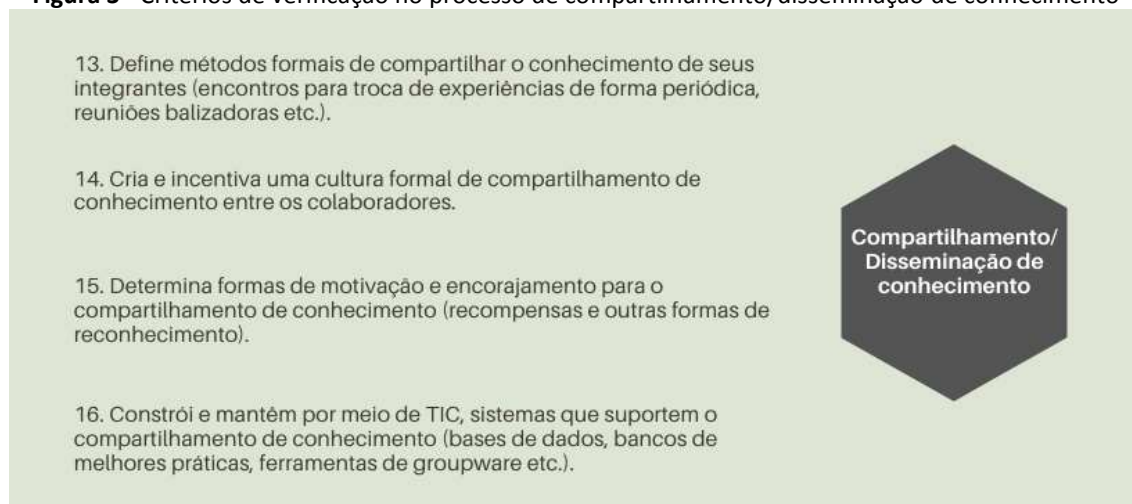
A BU/UFSC propicia interação e comunicação entre os colaboradores por meio do grupo de WhatsApp e *chat* institucional, listas de e-mails entre outras ações já mencionadas como: “Bom-Dia Biblioteca!”, “Encontro Anual de Integração dos Servidores da BU/UFSC”, comissões e reuniões setoriais (critério 12). Contudo, a equipe da Comissão atentou para a retomada da “Comunidade de Prática”, que consiste em um grupo de pessoas reunidas em torno de um tópico de interesse. Na BU/UFSC, a ênfase está no fazer relacionado ao “Programa de Capacitação dos Usuários”. Além disso, destacou-se a importância de se realizar um registro mais formal das demais discussões.

¹ Diretrizes de afastamento para formação e participação em eventos dos servidores técnico-administrativos lotados na Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

3.2 Compartilhamento/disseminação de conhecimento

Os Critérios de Verificação, apresentados na Figura 3, estão associados ao compartilhamento/disseminação de conhecimento, que é o processo que justifica as fases anteriores (captura e aquisição), pois, é no compartilhamento que os conhecimentos passam a ser dotados de contextos e pode-se fazer uso de variadas ferramentas para atender as necessidades de alcance dos conhecimentos inventariados (DALKIR, 2011).

Figura 3 - Critérios de verificação no processo de compartilhamento/disseminação de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Bem (2015)

Castro (2005) ressalta o compartilhamento de conhecimento como um elemento central no processo de implementação da GC. Para compartilhar o conhecimento dos colaboradores a BU/UFSC promove o evento “Bom-dia Biblioteca!”, já mencionado anteriormente, com o objetivo de comunicar inovações e melhorias nos processos e serviços pelos setores/unidades (critério 13). Também mantém o boletim interno “Quais são as novas?” e promove anualmente o “Encontro Anual de Integração dos Servidores da BU/UFSC”, além do registro em ata das discussões das comissões de trabalho, das reuniões de setores/unidades e do Conselho Consultivo.

A Comissão entende que se deve continuar a incentivar o uso desses meios como uma cultura formal de compartilhamento (critério 14), e criar novos, a exemplo do projeto de extensão “Multiplicando Saberes”, outra ferramenta formalizada para compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.

No setor público as iniciativas associadas aos sistemas de recompensa são mais restritas, até mesmo em virtude da estabilidade e da isonomia entre os servidores (critério 15). Entretanto, há avaliações de desempenho que são realizadas periodicamente, para avaliar o servidor em diversos aspectos (conhecimento, produtividade, qualidade, interesse, trabalho em equipe, comunicação etc.). Neste sentido, pode-se considerar o interesse e a motivação por “compartilhar conhecimento” como aspectos importantes na hora de avaliar quesitos como: trabalho em equipe, comunicação.

Além disso, como forma de proporcionar um maior engajamento entre os colaboradores no compartilhamento do conhecimento, a BU/UFSC colocou em prática algumas iniciativas:

- a) criação de diretrizes de afastamento para formação (mestrado, doutorado e pós-doutorado) e participação em eventos da área. Com o intuito de definir critérios de priorização com base na contribuição do colaborador com a BU;

- b) formalização de inclusão de carga horária de comissões de trabalho para progressão salarial, como capacitação. Esta iniciativa está respaldada no Decreto 5.5707/2006 que menciona que:

[...] entende-se por: III - eventos de capacitação: cursos presenciais e a distância, **aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos**, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, **que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional** (BRASIL, 2006, p.3-4, grifos nosso);

- c) criação da série “Nos bastidores da BU” na rede social Instagram, em que os colaboradores comentam sobre suas atividades e experiências.

A BU/UFSC ainda está tentando identificar outras formas de recompensa que não envolvam valores monetários, como, por exemplo, o que já pratica que é a possibilidade de participação em cursos e/ou eventos de interesse do colaborador.

Atualmente o compartilhamento de conhecimento é possibilitado pelas tecnologias de informação disponibilizadas pela UFSC e gratuitamente como a ferramenta de webconferência “MConf” (software livre), Google Drive, listas de discussões pelo e-mail institucional, “Quais são as novas?” (boletim interno encaminhado via lista de e-mail dos colaboradores), pastas compartilhadas, grupos no “Rocket.Chat” (ferramenta adotada como chat institucional) e a ferramenta para gestão de projetos “Only Office”, adotada institucionalmente pela UFSC (critério 16).

A BU/UFSC não possui um banco de dados específico para o compartilhamento de conhecimento, mas tem a intenção de fazê-lo, por meio das FAQ indexadas no “Portal de Atendimento Institucional (PAI)”. Pretende-se, ainda, implantar uma ferramenta de comunicação via *smartphone* e de *groupware*.

3.3 Aquisição/aplicação de conhecimento

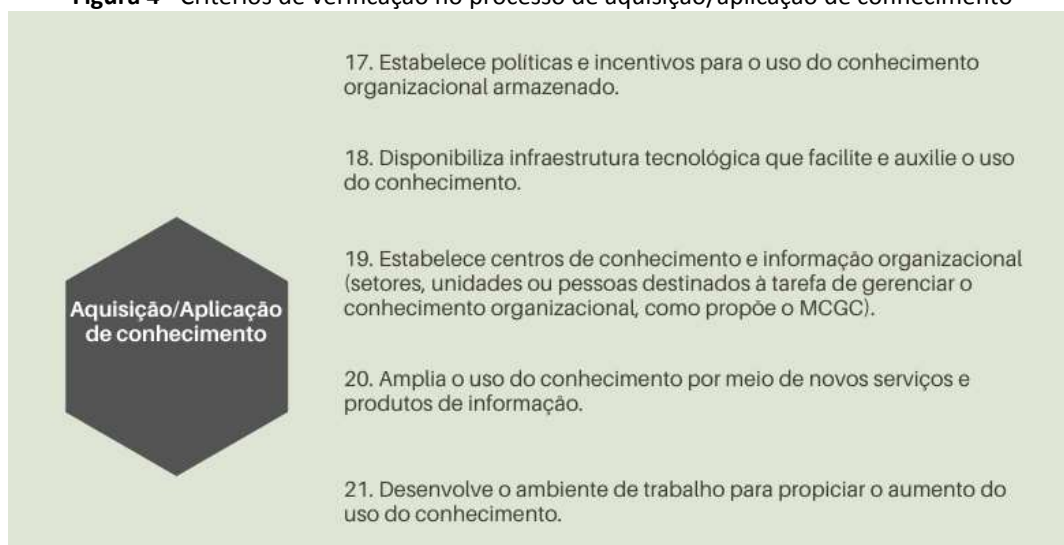
A aquisição/aplicação de conhecimento é a fase do ciclo de GC, adotado por Dalkir (2011), em que os usuários ajudam a validar os conhecimentos e sinalizar quando estes se tornam desatualizados ou não são mais aplicáveis. Trata-se da etapa de definir o escopo do conteúdo e como generalizar/institucionalizar as melhores práticas e lições aprendidas.

O boletim interno “Quais são as novas?” incentiva os colaboradores a utilizarem o conhecimento disponibilizado e reforça a importância de contribuir com a divulgação das notícias (critério 17). A Comissão destacou a importância de divulgar no boletim as demais formas de registros do conhecimento interno, tais como: atas, FAQ, mapeamento de processos, manuais, políticas, diretrizes, regulamentos, etc.

Em termos de infraestrutura tecnológica para facilitar e auxiliar no uso do conhecimento (critério 18) é disponibilizada uma variedade de ferramentas, como e-mail institucional, pastas compartilhadas em servidor, site (onde estão publicados o mapeamento de processos, o manual de processos técnicos, o mapa mental com os documentos de gestão e demais documentos), chat institucional, dentre outras.

De acordo com Castro (2005) faz-se necessário o estabelecimento de formas de armazenamento do conhecimento adquirido, de forma a propiciar o seu compartilhamento e uso. O suporte tecnológico torna-se extremamente importante nesses processos.

Figura 4 - Critérios de verificação no processo de aquisição/aplicação de conhecimento



Fonte: Adaptado de Bem (2015)

A Comissão de GC tem o propósito de estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional e tem trabalhado no gerenciamento do conhecimento da BU/UFSC (critério 19). Faz o uso desse conhecimento para melhoria e implantação de serviços e comissões de trabalho para debater questões que auxiliem na promoção e uso do conhecimento (critério 20).

Por fim, a BU/UFSC propicia que os colaboradores se desenvolvam fazendo uso do conhecimento gerado e dando autonomia tanto para o uso do conhecimento quanto para a geração de novos, por meio da transversalidade entre setores/biblioteca e comissões e pelo estilo de liderança distribuída (critério 21).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comissão de GC da BU/UFSC vem, desde 2015, trabalhando na implantação do *Framework GC@BU*, uma ferramenta de GC que reconhece a biblioteca como um SAC. Após cinco anos de trabalho, percebem-se as vantagens da incorporação de uma cultura de GC em uma organização. Os avanços são significativos.

As ações derivadas da aplicação do *Framework GC@BU* na BU/UFSC são acompanhadas e debatidas nas reuniões da própria comissão de GC, também são repassadas para outras comissões e setores/bibliotecas pertinentes tomarem conhecimento imediatamente e planejarem os encaminhamentos. Além disso, são incorporadas ao Planejamento Estratégico em vigor de modo a significar e dar representatividade ao trabalho da Comissão.

Desde a formalização da Comissão tem-se buscado divulgar os resultados de forma gradativa, pois entende-se que publicizar o trabalho realizado pela Comissão de GC na BU/UFSC é um dever para promoção do próprio ciclo de GC.

Os resultados aqui apresentados estão relacionados a aplicação da categoria “Conhecimento Interno” dos colaboradores, do MRC. Analisou-se esta categoria sob a ótica dos três estágios do ciclo de GC (criação e/ou captura; compartilhamento e disseminação; aquisição/aplicação do conhecimento).

Com relação ao processo de criação/captação do conhecimento, percebe-se que a BU/UFSC tem avançado em diversos aspectos, como no registro e sistematização do

conhecimento interno, realizado de diversas maneiras e disponibilizado/disseminado entre a equipe de diferentes formas. Entretanto, identificou-se aspectos a serem melhorados como o mapeamento das competências da equipe e a identificação das lacunas de conhecimento na BU/UFSC, informações necessárias para apoiar as ações de busca do conhecimento.

Destacou-se muitas práticas que vem ao encontro do processo de compartilhamento/disseminação de conhecimento, dentre elas as reuniões periódicas entre setores, entre comissões de trabalho, todas abertas também à participação voluntária da equipe. Acrescenta-se, a promoção de eventos específicos para esta finalidade, como é o caso do “Bom-Dia Biblioteca” e o “Encontro Anual de Integração dos Servidores da BU/UFSC”. Contudo, apesar de ter-se avançado na utilização de ferramentas tecnológicas que favoreçam o compartilhamento e a disseminação do conhecimento, a BU/UFSC ainda carece de banco de dados específico para esta finalidade.

O processo de aquisição/aplicação de conhecimento é promovido por meio do acesso aos registros do conhecimento organizacional realizado de diversas maneiras na BU/UFSC, bem como, através da disponibilização de infraestrutura tecnológica para facilitar e auxiliar no uso do conhecimento.

Ademais, a própria Comissão de GC faz uso do conhecimento organizacional para melhoria e implantação de novos serviços e criação de comissões de trabalho. Por meio da transversalidade entre setores/unidades e comissões e pelo estilo de liderança distribuída, os colaboradores possuem autonomia para fazer uso do conhecimento gerado e criar novos conhecimentos.

A BU/UFSC vem trabalhando na continuidade da aplicação do MRC do *Framework GC@BU*, bem como do “Módulo Espaços de Aprendizagem/Conhecimento”, registro do diagnóstico e ações necessárias para melhoria, encaminhamento para os setores/bibliotecas/comissões responsáveis, sempre com a devida associação e inclusão no Planejamento Estratégico da BU/UFSC.

Com isso pontua-se que a BU/UFSC tem aprimorado, cada vez mais, os elementos característicos da GC e fortalecido a cultura organizacional de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento interno e externo. Espera-se, com o prosseguimento da aplicação do *Framework GC@BU*, o contínuo empoderamento dos colaboradores com relação aos conhecimentos absorvidos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. **Standards for libraries in higher education**. Chicago, 2018. Disponível em: <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org/acrl/files/content/standards/slhe.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021.

BEM, Roberta Moraes de. **Framework de Gestão do Conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PEGC0364-T.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29

ago. 2019. p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, autárquica e fundacional e regulamenta os dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24. fev. 2006. p.3-4. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 02 ago. 2020.

BRESSANE, Julia Miranda. **A política nacional de desenvolvimento de pessoal como elemento norteador para a qualificação profissional dos bibliotecários e o alcance dos objetivos estratégicos da Biblioteca Universitária da UFSC**. 2019. 135 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PCIN0203-D.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2020.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160 p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0010.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2021.

DALKIR, Z. **Knowledge Management in theory and practice**. 2nd. MIT Press: Cambridge, 2011.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Gestão do conhecimento no ambiente das organizações no escopo da Ciência da Informação: práticas em evidência**. In: DUARTE, Emeide Nóbrega; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (org.). **Gestão do conhecimento & fluxo informacional: reconfigurações de comunicações em eventos**. João Pessoa: Ed. da UFPB, 2018. p. 179-201. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/318>. Acesso em: 04 set. 2020.

OLIVEIRA, Thiago Pinheiro Ramos de; COSTA, Maria de Fátima Oliveira; NUNES, Jefferson Veras. As competências do bibliotecário de referência frente ao paradigma pós-custodial. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 38-55, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/24073/25335>. Acesso em: 09 jun. 2020.

PINTRO, Sirlene. **Serviço de referência em bibliotecas universitárias: um estudo de competências e qualidade**. Florianópolis, 2012. 231 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0081-D.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2020.

ROSSI, Tatiana. **Gestão de competências na prestação de serviços de informação em bibliotecas de universidades da região de Florianópolis**. 2012. 198f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PCIN0079-D.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2020.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. A gestão da informação sob a ótica do pensamento complexo: uma reflexão. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 20-37, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/23413/25334>. Acesso em: 09 jun. 2020.

SILVA, Mariucha da; ANTUNES, Julio; CARVALHO, Carlos. Gestão do conhecimento organizacional: o papel do gestor na transformação do conhecimento. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11, 2015, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_011_13.pdf. Acesso em: 09 jun. 2020.

SOUZA, Liliane Braga Rolim Holanda de; SILVA, Alzira Karla Araújo da. **Práticas de compartilhamento da informação e do conhecimento em bibliotecas universitárias**. *In*: DUARTE, Emeide Nóbrega; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (org.). **Gestão do conhecimento & fluxo informacional**: reconfigurações de comunicações em eventos. João Pessoa: Ed. da UFPB, 2018. p. 203-228. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/318>. Acesso em: 04 set. 2020.

TERRA, José Cláudio Cyriney; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Ed., 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Biblioteca Universitária**. Disponível em: <http://portal.bu.ufsc.br/>. Acesso em: 14 maio 2020a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Gestão do Conhecimento**: BU. Disponível em: <https://gestaodoconhecimento.bu.ufsc.br/sobre-o-framework-gc/>. Acesso em: 14 maio 2020b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Portaria nº 849, de 25 de maio de 2015**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf/86f8060c3d460e4283257cc9005e1cf2?OpenForm&ParentUNID=23618B1C81BEF4DF83257E51006F7E39>. Acesso em: 29 jun. 2020.

Recebido em/Received: 21/09/2020 | Aprovado em/Approved: 12/02/2021
