



# XXI ENANCIB

Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação

50 anos de Ciência da Informação no Brasil:  
diversidade, saberes e transformação social

Rio de Janeiro • 25 a 29 de outubro de 2021

## XXI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXI ENANCIB

### GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO: VISÃO DE GESTORES SOBRE FERRAMENTAS E PRÁTICAS

##### *KNOWLEDGE MANAGEMENT: MANAGEMENT'S VIEW ON TOOLS AND PRACTICES*

**Daniel de Araújo Martins** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

**Márcia Valéria Alves** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

#### **Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** O objetivo do presente trabalho é analisar a percepção dos gestores da Biblioteca Central Zila Mamede quanto ao processo, ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento. A pesquisa é de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, por meio de um estudo de caso. Quanto aos instrumentos escolhidos para a coleta dos dados, entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o diretor e os coordenadores da Biblioteca Central Zila Mamede. Os dados qualitativos foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011). Embora a pesquisa seja de cunho qualitativo, a estatística descritiva simples foi empregada com o intuito de quantificar alguns padrões de resposta identificados nas questões do roteiro de entrevista com escopo de resposta mais restrito (questões fechadas). Como resultado, percebeu-se que os gestores ainda não possuem a compreensão total do que se trata a Gestão do Conhecimento, além de a maioria não saber mencionar ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento. Verificou-se também que as ferramentas e práticas da dimensão relacionada às tecnologias são tanto mais conhecidas pelos gestores quanto utilizadas pelos servidores. Ademais, foram identificadas as principais dificuldades encontradas na biblioteca em relação a adquirir, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento. Por essa razão, foi sinalizado um plano de ação para implantação de ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento na Biblioteca Central Zila Mamede.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; bibliotecas universitárias; gestores; ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento.

**Abstract:** The objective of the present work is to analyze the perception of the managers of the Central Library Zila Mamede regarding the process, tools and practices of Knowledge Management. The research has a qualitative approach, of a descriptive nature, through a case study. As for the instruments chosen for data collection, semi-structured interviews were conducted with the director and coordinators of the Central Library Zila Mamede. Qualitative data was analyzed based on Bardin (2011) content analysis. Although the research is of a qualitative nature, simple descriptive statistics was used in order to quantify some response patterns identified in the questions of the interview script with a more restricted response scope (closed questions). As a result, it was realized that managers still do not have a full understanding of what Knowledge Management is about and most of them do not know to mentions tools and practices. It was also found that the tools and practices of the dimension related to technologies are both better known by managers and used by servers. In addition, the main difficulties found in the library in relation to acquiring, creating, storing, sharing

and using knowledge were identified. For this reason, an action plan for the implementation of Knowledge Management tools and practices at the Central Library Zila Mamede was signaled.

**Keywords:** Knowledge Management; university libraries; managers; tools and practices of Knowledge Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que já reconheceram o papel estratégico do recurso denominado conhecimento e que “mantêm um processo para sua gestão apresentam algumas especificidades que as melhor caracterizam como, por exemplo, o fato de serem organizações que possuem capacidade de questionar valores, cultura e mudança de comportamento” (FERREIRA; SANTOS, 2014, p. 178). Nessa perspectiva, as bibliotecas universitárias são consideradas organizações do conhecimento, pois conforme Dudziak, Villela e Gabriel (2002) essas Unidades de Informação possuem capacidade de reunir informações e conhecimentos de modo que esses elementos sejam disponibilizados, acessados e utilizados, proporcionando a agregação de valor e a criação de novos conhecimentos.

Bem e Amboni (2013, p. 737) afirmam que a biblioteca “[...] além de instituição provedora e organizadora de conhecimento, para servir a seus usuários, é também uma instituição que necessita de conhecimento para realizar as suas tarefas e agregar valor aos serviços de uma instituição na sociedade do conhecimento”. Dessa forma, para acompanhar as mudanças que estão ocorrendo na atualidade, as bibliotecas universitárias necessitam focar sua atenção no que diz respeito à Gestão do Conhecimento (GC), dando ênfase às estratégias que possibilitem a transferência do capital intelectual de seus colaboradores em prol da biblioteca, pois trata-se de um processo que valoriza os ativos da organização denominados intangíveis, propiciando “[...] competitividade, melhoria organizacional e inovação” (BEM; FELICIO; ROSSI, 2017, p. 54).

Nesse contexto, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) possui um Sistema de Bibliotecas (SISBI) composto por 24<sup>1</sup> Unidades de Informação espalhadas em seus centros e pólos no interior do Estado, tendo a Biblioteca Central Zila Mamede (BCZM) como “a unidade responsável pela coordenação, pelo planejamento e pela fiscalização das atividades do Sistema de Bibliotecas da UFRN” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2013, p. 4). Dessa maneira, considera-se a BCZM uma biblioteca possuidora de

---

<sup>1</sup> No momento da realização deste estudo o SISBI/UFRN era formado por 23 bibliotecas.

papel importante na UFRN e no estado do Rio Grande do Norte (RN). Relevante destacar que “a **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas universitárias** vem atender a uma demanda de soluções inovadoras de gestão”, como também “na melhoria da qualidade dos serviços e produtos no âmbito da unidade de informação por meio de processos que visam à organização do conhecimento, em decorrência da prática de suas atividades” (ROSSI *et al.*, 2017, p. 69, grifo nosso). Dessa forma, reconhecendo a GC como uma importante estratégia no escopo organizacional e, por sua vez, no âmbito das bibliotecas universitárias, verifica-se a necessidade desse tipo de gestão nessas organizações. Com isso, é viável que haja gestores do conhecimento nessas Unidades de Informação.

Contudo, após análise prévia, foi constatado que a referida biblioteca não possui nenhum documento que contemple a GC de forma explícita, o que levou ao questionamento se os gestores daquela Unidade de Informação possuem conhecimento sobre ferramentas e práticas para fomentar a GC. Desta forma, o presente artigo, que é um recorte de uma dissertação, tem como objetivo analisar a percepção dos gestores da BCZM quanto ao processo, ferramentas e práticas de GC.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A organização alicerçada no conhecimento torna-se um local de aprendizagem, uma vez “que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, em que o trabalhador do conhecimento é o componente crítico” (LONGO *et al.*, 2014, p. 56). Dessa forma, as organizações devem estimular a explicitação do conhecimento de seus colaboradores e uma das estratégias a ser usada se chama GC, que é muito “[...] mais do que um processo ou uma prática isolada. É uma estratégia para a organização usar os conhecimentos dos seus colaboradores para gerar inovações e aumentar sua competitividade” (STRAUHS *et al.*, 2012, p. 112), pois “reúne a função de organizar, disseminar, avaliar, mensurar e capturar os diversos conhecimentos organizacionais”, objetivando apoiar e orientar eficientemente a busca do conhecimento organizacional (STRAUHS *et al.*, 2012, p. 69).

Conforme Côrrea, França e Ziviani (2018), um modelo de GC tem como objetivo mostrar uma base que conduza à promoção do gerenciamento do insumo denominado conhecimento no escopo da organização. Há diversos modelos de GC na literatura, porém

aqui se dará ênfase ao modelo de Davenport e Prusak (1998), pois a pesquisa terá como base seus princípios quanto ao processo de GC. Esses autores defendem que as etapas do processo de GC são: geração; codificação e coordenação; e a transferência do conhecimento.

As bibliotecas estão incluídas entre as organizações em que a GC poderá ser utilizada estrategicamente “por serem espaços propícios à construção do conhecimento [...]” (BEM; AMBONI, 2013, p. 736). Contudo, para alavancar a gestão do conhecimento nessas unidades de informação, os gestores podem fazer uso de algumas ferramentas e práticas alinhadas à esse objetivo, sendo algumas delas evidenciadas na seção que se segue.

## 2.1 Ferramentas e práticas de GC

As organizações devem adotar as melhores ferramentas e práticas de acordo com as suas necessidades e contexto. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, identificou-se diversas obras com ferramentas e práticas de GC, tais como os trabalhos de: Batista e Quandt (2015), Hoffman (2014), Strauhs *et al.* (2012), Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2018<sup>2</sup>), e Emeide Duarte, Suzana Lira e Waleska Lira (2014).

Diante das inúmeras ferramentas e práticas abordadas pelos diversos autores consultados para este estudo, e constatando que muitas são repetitivas e ou similares, elaborou-se um quadro (Quadro 1) com a consolidação das principais. Foram separadas em três dimensões, tomando como princípio a divisão adotada por Batista e Quandt (2015). Denominaram-se as categorias em: 1ª dimensão: relação com os indivíduos; 2ª dimensão: relação com os processos da organização; e 3ª dimensão: relação com tecnologias que facilitam a GC.

---

<sup>2</sup> Documento eletrônico sem paginação.

**Quadro 1 – Consolidação das principais ferramentas e práticas no contexto GC mencionadas pelos autores citados, divididas em dimensões**

1ª dimensão: relação com os indivíduos	2ª dimensão: relação com os processos da organização	3ª dimensão: relação com tecnologias que facilitam a GC
Assistência de colegas ( <i>peer assist</i> )	Banco de competências individuais/banco de talentos / páginas amarelas	<i>Blogs</i>
<i>Brainstorming</i>	Banco de competências organizacionais	<i>Customer relationship management</i> (gestão de relacionamento com o usuário)
Café do conhecimento	<i>Benchmarking</i> interno e externo	<i>Data mining</i>
<i>Coaching</i>	Captura de ideias e de lições aprendidas	<i>Data warehouse</i>
Compartilhamento de vídeos	<i>Clusters</i> de conhecimento/repositórios do conhecimento	Ferramentas de busca avançada
Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	Gestão do capital intelectual	Ferramentas de colaboração como portais, <i>intranets</i> e <i>extranets</i>
Educação corporativa	Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC	Gestão de conteúdo
Espaços colaborativos físicos	Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Gestão eletrônica de documentos (GED)
Espaços colaborativos virtuais	Melhores práticas	Serviços on-line de redes sociais
Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	Memória organizacional	Sistemas de <i>workflow</i>
<i>Mentoring</i>	<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	<i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i>
Narrativas	Sistemas de gestão por competências	-
Revisão de aprendizagem	Sistemas de inteligência organizacional	-
Revisão pós-ação	Taxonomia	-

Fonte: Elaborado pelos autores tomando como princípio a divisão adotada por Batista e Quandt (2015).

Assim, constata-se que, de acordo com cada dimensão, o foco das práticas e ferramentas de gestão está no indivíduo, no processo ou na tecnologia da unidade de informação em análise. E é com base nesse elenco de ferramentas e práticas que esse estudo se desenvolve, tomando-as como elementos basilares da investigação arrolada, conforme pode ser evidenciado a seguir.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, por meio de um estudo de caso. O universo da pesquisa foram servidores ativos e efetivos da biblioteca. Os entrevistados foram os indivíduos que ocupam a direção (1 diretor) e as coordenações (5 coordenadores), ou seja, seis indivíduos: diretor, coordenador da Coordenadoria das Bibliotecas Setoriais, coordenador da Coordenadoria de Seleção e Aquisição, coordenador da Coordenadoria de Processos Técnicos, coordenador da

Coordenadoria de Apoio ao Usuário e o coordenador da Coordenadoria de Apoio Tecnológico.

A entrevista foi do tipo semiestruturada e contou com um roteiro configurado em três blocos. No 1º bloco, foram expostas questões relacionadas à caracterização do informante. No 2º bloco, questões abertas abordaram perguntas sobre a GC e as dificuldades encontradas para a aquisição, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento na Unidade de Informação. Com as dificuldades identificadas, foi possível constituir uma análise situacional da biblioteca. E, por fim, no 3º bloco, foram expostas as ferramentas e práticas de GC encontradas na literatura da área (Quadro 1) para que os gestores indicassem quais eles conheciam, quais eram utilizadas pelos servidores e como eram utilizadas. Para finalizar, uma questão que buscou saber se os gestores achavam importante a implantação de ferramentas e práticas de GC na BCZM.

Para a geração dos resultados da pesquisa, a análise de conteúdo categorial desenvolvida por Bardin (2011) foi empregada. Entre as gravações e anotações, foram geradas 73 laudas para essa análise de conteúdo. Para a devida análise de conteúdo, Bardin aponta três etapas a serem realizadas: a pré-análise; a exploração do material; e, por último, o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Esse tipo de análise envolve a organização e sistematização dos dados obtidos, para em seguida realizar a codificação, categorização, inferência e interpretação dos dados. Dessa forma, após a transcrição e anotação das questões abertas das entrevistas, foi realizada a leitura do material a ser explorado. Em seguida, considerando o objetivo da pesquisa, demarcou-se o que de fato seria analisado, observando aspectos relacionados ao termo GC, ao processo de GC, às dificuldades quanto ao processo de GC e a utilização de ferramentas e práticas de GC. Quanto à fase de exploração do material, procurou-se manter agrupadas as respostas por categorias específicas ligadas à GC e precisamente quanto as etapas do processo de GC bem como as ferramentas e práticas que podem ser aplicadas. E, finalmente, o tratamento dos resultados obtidos (síntese dos dados) e sua interpretação.

Ademais é importante ressaltar que embora a pesquisa seja de cunho qualitativo, a estatística descritiva simples foi empregada com o intuito de quantificar alguns padrões de resposta. Nesse caso, a distribuição de frequência foi a técnica empregada para as questões do roteiro de entrevista com escopo de resposta mais restrito (questões fechadas).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização dos participantes

Participaram da entrevista 6 profissionais, dos quais 4 são mulheres e 2 homens, com idade dentro das faixas 31 a 35 até a mais de 50 anos, composto por 5 bibliotecários e 1 Assistente em Administração. No que diz respeito ao nível escolar, constatou-se que 01 possui nível superior, 04 especialização e 01 mestrado. Tanto o tempo de atuação no cargo, quanto o tempo que trabalham na UFRN e ainda o tempo que trabalham na BCZM variaram dentro dos intervalos de 01 a 05 anos até a mais de 20 anos.

### 4.2 Questões gerais quanto à GC

No geral, observou-se que a temática não é totalmente desconhecida dos gestores, porém os seus relatos indicam trechos tímidos e parciais do que realmente a GC representa. Inclusive houve momentos no decorrer da entrevista, em que alguns dos participantes ficaram a se explicar, por não estarem certos se sabiam do que se tratava de fato a GC.

Reconhecidamente o foco da GC é o conhecimento tácito, a aprendizagem e as competências individuais (HOFFMANN, 2014) e um dos informantes destacou a importância de transformar o conhecimento individual em conhecimento corporativo de modo que esse conhecimento contribua para com a organização. Davenport e Prusak (1998, p. x, grifo dos autores) afirmam “que o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários *sabem*”, e enfatizam que muito do conhecimento necessário às organizações já estão presentes nessas instituições.

Constatou-se também desconhecimento por parte de 5 entrevistados quanto ao conhecimento sobre algum tipo de ferramenta e/ou prática de GC. Muitos se limitaram a apenas responder negativamente e outros se estenderam mais ao explicar a negativa. Um dos entrevistados mencionou algumas ferramentas e práticas que considera ligadas à GC e diante disso, possibilitou que a pesquisadora direcionasse a esse indivíduo, uma indagação para saber se esse servidor poderia indicar alguma ferramenta e/ou prática de GC utilizada no âmbito da BCZM, cuja resposta foi os **sistemas integrados**. Realmente, os sistemas integrados estão incluídos entre as ferramentas de colaboração como portais, *intranets* e *extranets* já mencionados na presente pesquisa.

Com o propósito de identificar o conhecimento dos gestores sobre se a GC é mencionada de alguma forma nos documentos e planos oficiais da BCZM, a maioria dos

entrevistados afirma que não há menção sobre isso nos documentos dessa Unidade de Informação, porém, houve relatos que afirmaram que a GC é mencionada em documentos da BCZM. Realizou-se anteriormente, pesquisa no site da BCZM, e por meio dessa busca, não verificou documentos oficiais que tratassem especificamente da GC naquela Unidade de Informação, porém ferramentas como manuais, mencionadas por alguns participantes são considerados produtos, que mostram muitas vezes as melhores práticas ao realizar determinadas tarefas em um setor. Presume-se que na elaboração desses manuais os indivíduos utilizaram práticas e ferramentas de GC, como *Brainstorming*, assistência de colegas e espaços colaborativos físicos. Assim, confirma-se a importância de registrar o conhecimento em documentos da instituição. Mattera (2014, p. 202) destaca que “As organizações sempre foram ambientes nos quais a informação e o conhecimento são continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados”. Então, dada a importância desses insumos nas organizações, foram elaboradas questões relacionadas ao processo de GC, tomando como base o que defende Davenport e Prusak (1998). Desta forma, o Quadro 2 mostra as principais formas mencionadas pelos entrevistados para adquirir, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento.

Quadro 2 – Processos de GC

Adquirir conhecimento	Criar conhecimento	Armazenar conhecimento	Compartilhar conhecimento	Utilizar conhecimento
- Leitura.	- Fazer uso da internet.	-Pastas compartilhadas.	- De forma <i>on-line</i> .	- Conhecimento absorvido por meio de curso oferecido para os novos servidores da biblioteca.
- Internet.	- Reuniões.	- Manuais.	- Reuniões.	-
- Busca por informações em documentos.	- O ato de estudar.	-	- Diálogos.	-
- Consulta aos colegas por meio de conversas.	- Desenvolver ou redesenhar algo a partir de uma demanda ou de um <i>feedback</i> negativo.	-	- Telefone.	-
- <i>Benchmarking</i>	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, no que se refere a **adquirir conhecimento**, pode-se constatar o uso do *Benchmarking* interno e externo com muita intensidade pelos gestores da BCZM. Já como **facilitadoras na criação do conhecimento**, o destaque maior foi a concordância de muitos

respondentes quanto à necessidade de produção quando há de fato uma demanda, isto é, desenvolver ou redesenhar algo a partir de uma demanda ou de um *feedback* negativo, quando surge essa necessidade. Quanto ao **armazenamento do conhecimento**, verifica-se muito a preocupação por parte da maioria dos indivíduos em registrar o passo a passo de determinadas tarefas dos seus respectivos setores por meio de manuais (seja no físico, seja digital). Para o **compartilhamento do conhecimento**, especificamente o *e-mail* foi citado por quatro entrevistados como muito importante, ou até mesmo muito utilizado. Com relação à **utilização do conhecimento**, pode-se detectar que um curso oferecido pela biblioteca para os novos servidores, trata-se de um curso muito importante, pois o mesmo é direcionado para àqueles que executarão suas atividades laborais no SISBI. Dessa forma, a utilização do conhecimento absorvido por meio desse curso é evidente nas atividades dos servidores.

Os entrevistados mencionaram também as principais dificuldades e algumas possíveis causas quanto a adquirir, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento na BCZM. O Quadro 3 mostra as dificuldades e causas de cada processo mencionadas pelos entrevistados.

**Quadro 3 – Principais dificuldades e causas quanto a adquirir, criar, armazenar, compartilhar e utilizar o conhecimento na BCZM**

Adquirir conhecimento	Criar conhecimento	Armazenar conhecimento	Compartilhar conhecimento	Utilizar conhecimento
-Enviar servidores para eventos (causa: financeiro).	-As pessoas tendem a se acomodar no que fazem (causa: falta mais disposição e dedicação).	-Na segurança da informação, no quesito de perda de arquivos guardados no computador (causa: a falta de manutenção, entre outros).	-Não é muito fácil o compartilhamento de conhecimento, pois falta receptividade das pessoas (causa: Envia-se mensagens por <i>e-mail</i> e as pessoas não leem; entre outras).	-Depende. Há pessoas que utilizam conhecimento para as suas atividades e outras não (causa: Quando o curso é voltado realmente para as atividades do servidor, é possível utilizá-lo na biblioteca. Porém, quando não condiz com as suas atividades, seu uso não é possível).
-Capacitações com propósito de atualizar os servidores (causa: financeiro).	-As pessoas acostumam-se à rotina e não tentam outras experiências (causa: vício que se adquire no dia a dia).	-	-Falta de compartilhamento na prática do que foi desenvolvido nos trabalhos acadêmicos (causa: falta de interesse).	-

Continuação do Quadro 3

Adquirir conhecimento	Criar conhecimento	Armazenar conhecimento	Compartilhar conhecimento	Utilizar conhecimento
-Falta de compartilhamento entre a equipe (causa: falta de querer resolver).	-As pessoas não sentem necessidade de mais (causa: as pessoas se limitam).	-	-	-
-As pessoas não pararem para estudar (causa: falta de interesse).	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Ferramentas e práticas de GC mencionadas na literatura

No que diz respeito às ferramentas e práticas relacionadas à GC mais conhecidas dos gestores, e conforme estes, mais utilizadas pelos servidores nas três dimensões, isto é, 1ª dimensão Indivíduos, 2ª dimensão Processos da organização e 3ª dimensão Tecnologia, segue a Tabela 1 com as devidas constatações.

**Tabela 1 – Ferramentas e práticas relacionadas à GC conhecidas dos gestores e utilizadas pelos servidores: dimensões Indivíduos, Processos da organização e Tecnologia**

DIMENSÕES	FERRAMENTAS E PRÁTICAS MAIS CONHECIDA DOS GESTORES	FERRAMENTAS E PRÁTICAS MAIS UTILIZADAS PELOS SERVIDORES, SEGUNDO OS GESTORES
<b>1ª dimensão: relação com os indivíduos</b>	83,33% responderam o compartilhamento de vídeos.	66,7% responderam o compartilhamento de vídeos e os Fóruns presenciais e virtuais, bem como as listas de discussão.
<b>2ª dimensão: relação com os processos da organização</b>	83,33% responderam Banco de competências individuais/bancos de talentos/páginas amarelas.	66,7% responderam <i>Benchmarking</i> interno e externo.
<b>3ª dimensão: relação com tecnologias que facilitam a GC</b>	100% responderam conhecem <i>Blogs</i> , as Ferramentas de colaboração como portais/ <i>intranets/ extranets</i> , e a GED.	100% responderam ferramentas de colaboração como portais/ <i>intranets/extranets</i> , a GED, e os Serviços <i>on-line</i> de redes sociais.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foi perguntado também de que forma as ferramentas e práticas eram utilizadas pelos servidores. Na 1ª dimensão constatou-se que: Assistência de colegas (Ex: quando surge uma dúvida), *Brainstorming* (Ex: reuniões), Café do conhecimento (Ex: reuniões técnicas, mesmo não se tratando exatamente de um café), Compartilhamento de vídeos (Exs: *WhatsApp*; Nas visitas programadas da biblioteca para o usuário), Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento (Ex: Quando precisam se debruçar para estudar algo para resolver juntos), Educação corporativa (Exs: cursos oferecidos pela universidade;

Treinamento para o pessoal de revistas), Espaços colaborativos físicos (Ex: A sala de reunião ou a videoteca), Espaços colaborativos virtuais (Exs: Grupos para discussões; Para marcar reuniões), Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão (Exs: pelo sistema SIGRH ou SIPAC, *E-mails*), Narrativas (Ex: Os servidores utilizam com suas experiências de trabalho), Revisão de aprendizagem (Ex: Os servidores tentam revisar os manuais juntamente com as chefias).

Quanto às ferramentas e práticas ligadas a 2ª dimensão e sua utilização por parte dos servidores: Banco de competências individuais /banco de talentos /páginas amarelas (Ex: Pessoas que são lembradas e procuradas por possuírem certas habilidades), Banco de competências organizacionais (Ex: O indivíduo que mostra habilidades em suas tarefas do dia a dia), *Benchmarking* interno e externo (Ex: As chefias utilizam bastante para verificar práticas, tentando adequá-las ou melhorá-las); Captura de ideias e de lições aprendidas (Ex: De forma informal); *Clusters* de conhecimento/repositórios do conhecimento (Ex: Quando os servidores precisam localizar um documento para um usuário, entre outros); Mapeamento ou auditoria do conhecimento (Ex: Aplicado nos organogramas e fluxogramas); Melhores práticas (Ex: Se verificam as melhores práticas, mas não há um trabalho de divulgação das melhores práticas); Memória organizacional (Ex: Procura-se organizar por meio de documentos, fotos e livros, entre outros); Sistemas de gestão por competências (Ex: Busca trabalhar muito as competências de cada servidor para desenvolver atividades); Sistemas de inteligência organizacional (Ex: Os servidores utilizam estudando e observando).

Quanto à 3ª dimensão, isto é, as ferramentas e práticas utilizadas pelos servidores, segundo os gestores entrevistados são: *Blogs* (Ex: Para obter informações sobre vários tipos de assuntos: políticos, catalogação, entre outros); *Customer relationship management* (Exs: Procurando saber das necessidades do usuário, se antecipando à sua necessidade, Redes sociais, entre outros); Ferramentas de busca avançada (Ex: Utilizam os catálogos); Ferramentas de colaboração como portais, *intranets e extranets* (Exs: *E-mail* institucional; Portal do SISBI, entre outros); Gestão de conteúdo (Ex: Utilizam por meio dos repositórios, entre outros); GED (Ex: trabalhos com materiais, digitalizando e preservando teses, dissertações e obras raras); Serviços *on-line* de redes sociais (Exs: *Instagram; Facebook; Twitter;* entre outros); Sistemas de *workflow* (Ex: repositórios digitais no que diz respeito à submissão dos TCC dos cursos da UFRN); e *Voip* (Ex: Contato com as bibliotecas setoriais, entre outros).

Por fim, por unanimidade, todos os gestores mostram que eles consideram importante a implantação de ferramentas e práticas de GC no âmbito da BCZM. Mesmo que os gestores não compreendam a totalidade do que seja a GC, é notável a sua compreensão quanto à importância da implantação de GC na BCZM, pois mostra que os gestores estão abertos a uma discussão mais ampla sobre esse processo, além de preocupados com o conhecimento advindo dos colaboradores e como ele pode ser usado no ambiente da BCZM. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 25) reforçam a necessidade de as organizações darem atenção ao conhecimento, quando afirmam que “É muito importante, [...] que a organização apóie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas”.

Dessa forma, a aplicabilidade de ferramentas e práticas relacionadas à GC envolve um planejamento mais acurado da instituição em questão, pois envolve muitos fatores para que a implantação dessa estratégia obtenha sucesso nessa organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Organizações precisam propiciar ambientes adequados para a melhor gestão de seus recursos intangíveis. A GC é uma estratégia que auxilia nesse processo, pois trabalha com o acesso, a geração, a incorporação e a transferência do conhecimento no âmbito organizacional.

Dessa forma, entender as especificidades de cada organização se faz necessário para que ferramentas e práticas de GC possam ser direcionadas da melhor forma e, por sua vez, institucionalizadas, pois cada contexto organizacional possui realidades distintas que merecem atuações diferentes. Com esse entendimento é que o presente estudo buscou analisar a percepção dos gestores da BCZM acerca do processo, ferramentas e práticas de GC naquela Unidade de Informação.

No geral, observou-se que os gestores demonstraram entendimento restrito quanto a esse tipo de gestão, porém, embora não possuam total compreensão do que se trata a GC, identificou-se que os indivíduos fazem uso de algumas ferramentas e práticas de GC dentro da BCZM. No que tange ao processo de GC, foi possível identificar que os indivíduos enfrentam algumas dificuldades nesse ponto, impedindo com isso algumas ações por parte da gestão daquele Unidade de Informação.

A partir desse estudo, foi elaborado um plano de melhoria referente a ferramentas e práticas que atenda a essa Unidade de Informação. O plano foi composto por ferramentas e práticas separadas por cada dimensão (Indivíduos, Processos da organização e Tecnologia), sendo as ferramentas e práticas distribuídas da seguinte forma, em cada uma das dimensões supracitadas: 1-ferramentas e práticas já fortemente utilizadas pelos servidores e não institucionalizadas, mas que necessitam ser registradas formalmente para a biblioteca referida; 2- as ferramentas e práticas que são utilizadas ocasionalmente, mas que precisam ser institucionalizadas e fortalecidas em seu uso; e, por fim, 3- as ferramentas e práticas que são pouco ou não são utilizadas, mas que precisam ser propostas para uso na biblioteca (sugeridas para implantação/fortalecimento e institucionalização). Ressalta-se que o plano não pode ser detalhado dentro do escopo do trabalho por questões de limitações impostas pelo modelo de artigo a ser apresentado.

Contudo, obviamente, para que planos que buscam incrementar o uso de ferramentas e práticas da GC sejam inseridos em uma organização precisa-se, além do apoio da gestão, do envolvimento do coletivo, isto é, de todos os indivíduos que fazem parte da instituição, pois assim será possível uma construção sólida e responsável do conhecimento organizacional onde os indivíduos se encontram trabalhando.

Por fim, é importante ainda considerar que esse trabalho esbarra em algumas limitações e que por isso sinaliza algumas pesquisas futuras. A primeira e mais importante limitação diz respeito à impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, sendo estes aplicados apenas para o contexto da biblioteca investigada. Assim, sugere-se para trabalhos futuros expandir a pesquisa para outros sistemas de bibliotecas universitárias para tentar entender a gestão do conhecimento nesse tipo de unidade de informação. Dentro da instituição investigada, sugere-se aprofundar os estudos sobre a maturidade de gestão do conhecimento na BCZM bem como, analisar o próprio processo de institucionalização de ferramentas e práticas de GC na UFRN.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 - práticas de gestão do conhecimento. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em:

[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2120b.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf). Acesso em: 10 set. 2018.

BEM, Roberta de; AMBONI, Narcisa de Fátima. Práticas de gestão do conhecimento: o caso da biblioteca universitária da UFSC. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 736-751, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/874>. Acesso em: 10 set. 2018.

BEM, Roberta Moraes de; FELICIO, Joana Carla; ROSSI, Tatiana. Interação entre os agentes da biblioteca universitária da UFSC: aplicação do framework GC@BU. **Brazilian Journal of Information Studies: research trends**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 54-60, 2017.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/101846/222254.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1 set. 2018.

CORRÊA, Fábio; FRANÇA, Renata de Souza; ZIVIANI, Fabrício. A gestão do conhecimento holística: análise de aderência do modelo de Davenport e Prusak (1998). **Brazilian Journal of Information Studies: Research Trends**, Marília, v. 12, n. 3, p. 49-63, 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUARTE, Emeide Nóbrega; LIRA, Suzana de Lucena; LIRA, Waleska Silveira. Gestão do conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. *In*: DUARTE, Emeide Nóbrega; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva; LIRA, Suzana de Lucena (org.). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p. 269-308.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**. São Paulo: [s. n.], 2002. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth\\_Dudziak/publication/260096260\\_GESTAO\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_EM\\_BIBLIOTECAS\\_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth_Dudziak/publication/260096260_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_EM_BIBLIOTECAS_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf). Acesso em: 29 abr. 2019.

FERREIRA, Danielle Thiago; SANTOS, Gildenir Carolino. Reflexão sobre o profissional da informação bibliotecário: ações para a competitividade e o desenvolvimento profissional. *In*: SOUTO, Leonardo Fernandes (org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 173-198.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2014.

LONGO, Rose Mary Juliano; QUEIROZ, Cecília; SANTOS, Priscila; CAMACHO, Fabíola; PAULINELLI, Regina; FEDELE, Duílio. **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2014.

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, 2014. p. 199-220.

ROSSI, Tatiana; PINTO, Marli Dias de Souza; RIPOLL, Leonardo; GUIMARÃES, Fernanda; BEM, Roberta Moraes de. Pessoas, cultura e estrutura organizacional: aplicação do framework gc@bu na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 27, n. 1, p. 69-79, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/30721/17413>. Acesso em: 21 set. 2018.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Você está preparado para implantar gestão do conhecimento na sua empresa?** São Paulo: SBGC, 2018. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/blog/4-praticas-essenciais-de-gestao-do-conhecimento>. Acesso em: 4 out. 2018.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2018.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Biblioteca Central Zila Mamede. **Documentos**: regimento: [regimento interno da BCZM]. Natal: UFRN, 2013. Disponível em: <http://sisbi.ufrn.br/bczm/documento.php?id=262314532#.XB-Be1xKJIU>. Acesso em: 26 ago. 2018.