XXII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XXII ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT- 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA PÚBLICA

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN PUBLIC UNIVERSITY LIBRARY

Claudia Barbosa dos Santos de Souza. UNESP.

Gustavo Henrique de Araújo Freire. UFRJ.

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: O presente trabalho é resultado da pesquisa de mestrado em Ciência da Informação. Apresenta e analisa as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pelas bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro sob a coordenação do Sistema de Bibliotecas e Informação, como forma de otimizar a gestão do sistema bibliotecário. A pesquisa teve como ponto de partida o estudo da história da primeira universidade pública federal institucionalizada no Brasil, para contextualizar a criação de suas bibliotecas. Trata-se de uma pesquisa explicativa e descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo bibliográfica e documental. O universo da pesquisa são as bibliotecas da Universidade Federal do Rio de Janeiro que compõem o Sistema de Bibliotecas e Informação. A amostra é composta por 45 gestores representando cada unidade de informação, incluindo a coordenação do Sistema de Bibliotecas e Informação. Apresenta como resultado as principais práticas de GC adotadas e implementadas pelas bibliotecas. Conclui que a coordenação do Sistema de Bibliotecas e Informação tem papel fundamental na promoção e implementação de uma cultura voltada para o compartilhamento de informação e conhecimento objetivando a eficiência e a eficácia da atuação das bibliotecas, consolidando a Biblioteca Universitária como uma organização do conhecimento.

Palavras-Chave: UFRJ. SiBi. Gestão do Conhecimento. Biblioteca Universitária. Práticas de Gestão.

Abstract: The present work is the result of the Master's research in Information Science. It presents and analyzes the Knowledge Management practices adopted by the libraries of the Federal University of Rio de Janeiro under the coordination of the Library and Information System, as a way of optimizing the management of the library system. The research had as its starting point the study of the history of the first institutionalized federal public university in Brazil, to contextualize the creation of its libraries. This is an explanatory and descriptive research, with a qualitative and quantitative approach, of the bibliographic and documentary type. The research universe is the libraries of the Federal University of Rio de Janeiro that make up the Library and Information System. The sample is composed of 45 managers representing each information unit, including the coordination of the Library and Information System. It presents as a result the main KM practices adopted and implemented by libraries. It concludes that the coordination of the Library and Information System has a fundamental role in the promotion and implementation of a culture focused on the sharing of information and knowledge, aiming at the efficiency and effectiveness of the performance of libraries, consolidating the University Library as a knowledge organization.

Keywords: UFRJ. SiBi. Knowledge Management. University Library. Management Practices.

1 INTRODUÇÃO

Na 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 da 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".

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

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).

Estas mudanças também influenciaram o cotidiano das bibliotecas, que também são 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 bibliotecas contemporâneas enquanto espaços de conhecimento, com reconhecimento social, enfrentam desafios em consequência das mudanças sociais, culturais, científicas e tecnológicas, alterando as suas estratégias de ação que visam a mediação da informação, dos objetivos prestados e as finalidades de produtos e serviços direcionados para

diferentes públicos. Para adequar-se a essa nova realidade, é necessário a busca de novas estratégicas, modelos e práticas gerenciais (VALENTIM, 2016, p. 19).

A Gestão do Conhecimento (GC) 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. Atém a isso, a responsabilidade por organizar e promover o acesso a recursos intangíveis que auxiliam os bibliotecários e gestores no desempenho de suas funções (COSTA; CASTRO, 2007, p.53).

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.

A Universidade Pública é produtora de informação e conhecimento por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para isso, a Biblioteca Universitária (BU) é considerada como gestora do conhecimento e disseminadora da informação, com o objetivo de atender às atividades desenvolvidas pela instituição, enfatizando o desenvolvimento da ciência, educação e cultura (BELLUZZO; SILVA, 2017, p. 7).

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 (MIRANDA, 1980; BELLUZZO; SILVA, 2017).

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 a primeira Universidade Pública Federal brasileira, criada em 7 de setembro de 1920 sob a denominação de Universidade do Rio de Janeiro (URJ) e é considerada pela *Webometrics Ranking of Word Universities* 2021 como a melhor universidade do Brasil (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, [20--?]).

A UFRJ possui 44 bibliotecas que têm 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 da UFRJ (SiBi-UFRJ).

Diante da realidade apresentada, alguns questionamentos surgem naturalmente com o 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 às 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 vinham sendo desenvolvidos pelo SiBi-UFRJ em consonância com as exigências da sociedade em rede, mas passou a ser uma necessidade mediante à pandemia mundial da COVID-19, 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 a cadeia de processos de gestão da informação e do conhecimento do SiBi, visando atender a comunidade da UFRJ e a sociedade em geral.

A partir desta realidade, a questão de pesquisa é: **Como as práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para otimizar a gestão do Sistema de Bibliotecas e Informação da UFRJ?**

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

A pesquisa tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo Sistema de Bibliotecas da UFRJ (SIBI-UFRJ), na perspectiva da sociedade em rede. E como objetivos específicos, busca-se:

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.

No contexto da sociedade em rede e do surgimento da pandemia, as unidades de informação, especialmente as bibliotecas universitárias públicas federais, evidenciaram-se 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, focou-se como campo de pesquisa essas unidades, especialmente o Sistema de Bibliotecas da UFRJ.

A UFRJ foi escolhida por 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. Além de atuar de forma estratégica em políticas públicas no Brasil, a exemplo da atuação na pandemia do coronavírus no Brasil, onde dispôs sua infraestrutura de ensino, pesquisa e extensão para pesquisar alternativas para o combate à Covid-19.

O estudo sobre Gestão de Bibliotecas Universitárias é algo realizado 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 a Ciência da Informação, e principalmente para o ensino e a 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 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 no contexto do compartilhamento de informação e conhecimento. Isso é importante para que se possa observar a eficiência do trabalho efetuado e propor soluções para a otimização e melhoria do ciclo informacional na unidade de informação.

Este tipo de pesquisa visa atender possíveis demandas às novas dinâmicas sociais, voltadas 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.

1.2 Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, de investigação explicativa e descritiva, que busca expor características de determinada população ou fenômeno, além de escrever, analisar e interpretar o objeto em estudo sem interferência ao pesquisado (TAQUETTE; BORGES, 2020, p. 52; VERGARA, 2011, p. 41-42).

O universo escolhido para a 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, sob a coordenação do SiBi-UFRJ, 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 compõem 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-UFRJ. Para isso, foi enviado um questionário – por *e-mail* – para os **servidores** que são gestores de cada unidade de informação.

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

A entrevista foi efetuada por meio de formulário do *Google Docs*, enviado por *e-mail* aos gestores que administram as 44 bibliotecas da UFRJ, e para o coordenador do SiBi-UFRJ,

totalizando 45 gestores. Deste total, somente 22 responderam (49%). Teve como objetivo identificar as práticas de GC como métodos de gestão para bibliotecas universitárias que atuam na forma de rede ou sistema, na percepção de quem administra tais bibliotecas.

2 PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GC NAS BIBLIOTECAS DA UFRJ

A Gestão do Conhecimento (GC) deve estar amplamente direcionada para superar desafios específicos do negócio. Segundo Terra (2018, p.105), "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) voltado para a administração pública aponta para a necessidade de criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento nas organizações. Essas atividades de GC formam um processo integrado e apresentam práticas recomendadas. 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 Gestão do Conhecimento.

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 GC como procedimento de gestão.

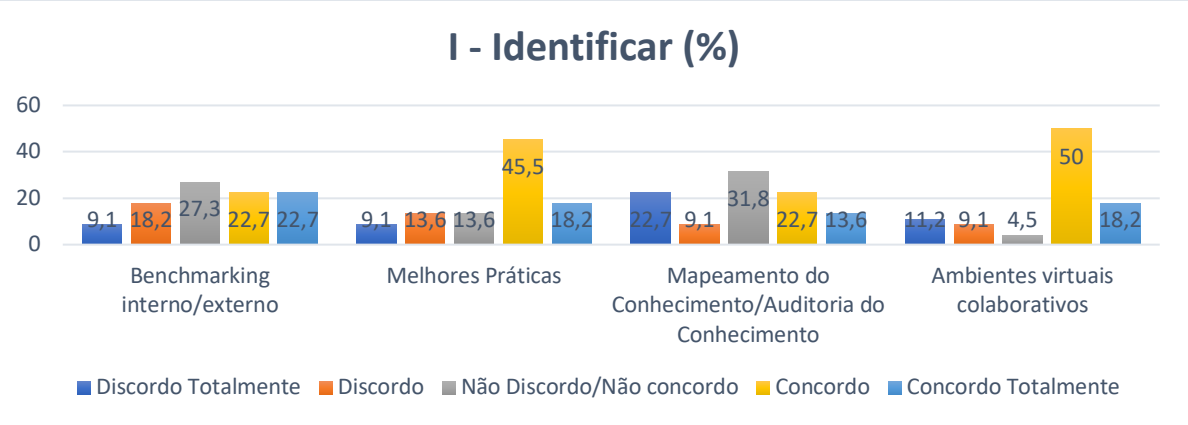
Todas as perguntas desta etapa foram referentes aos procedimentos realizados nas bibliotecas da UFRJ que compõem o SiBi-UFRJ. O questionário foi enviado para o gestor de cada uma das bibliotecas do SiBi-UFRJ, sendo o responsável por responder de acordo com a realidade de cada unidade de informação. As respostas seguiram esta escala: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo/Não discordo; 4) Concordo e 5) Concordo Totalmente.

O modelo proposto por Batista (2016) apresenta os processos: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento.

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 1).

Gráfico 1 - Práticas de GC votadas para a Identificação.

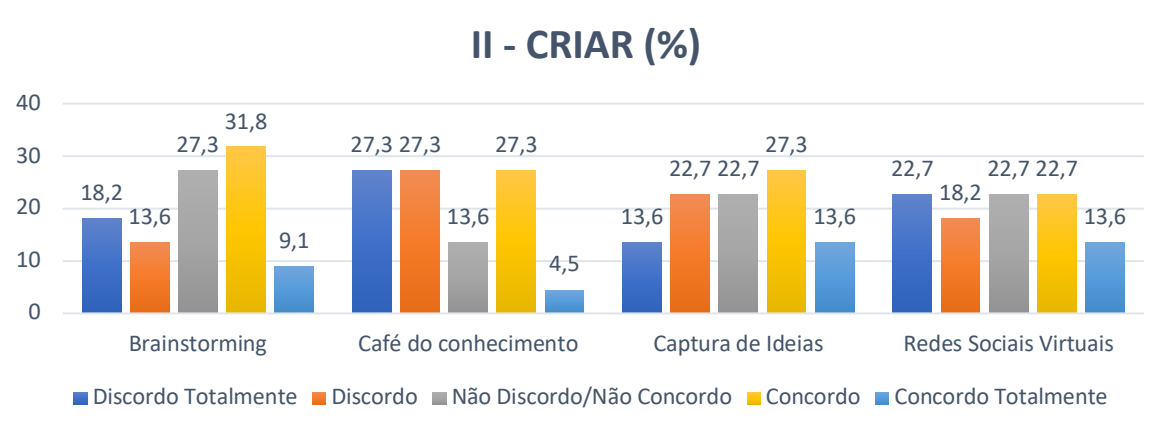


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

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

II – CRIAR: A organização elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão e a criação do novo conhecimento. A criação pode acontecer 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 2).

Gráfico 2 - Práticas de GC voltadas para a criação do conhecimento.



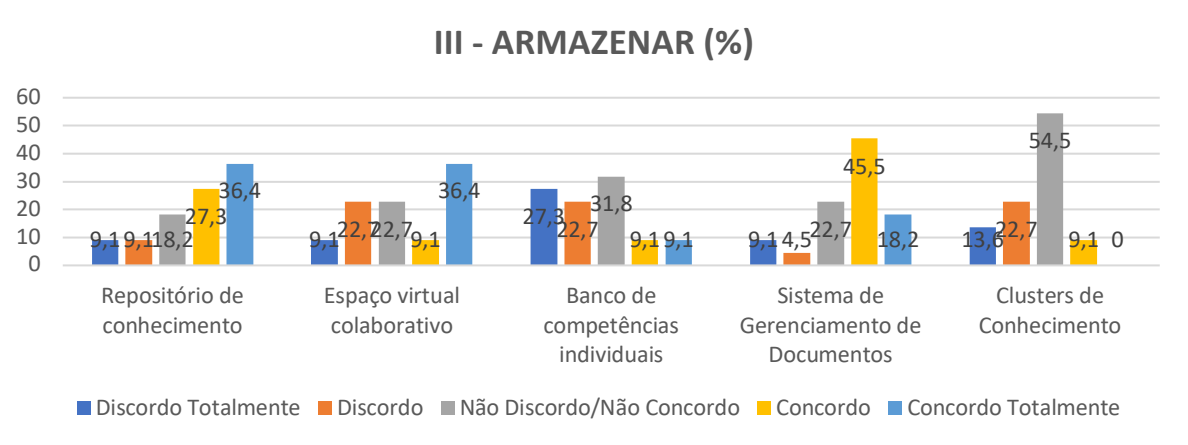
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao abordar a atividade de **criação,** nota-se que as práticas voltadas para criação do conhecimento organizacionais mais pontuais 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, equipe e organizacional. Tais práticas têm por objetivo fomentar a criação do conhecimento organizacional.

Contudo, foram identificadas 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 pontuadas com percentual elevado em: Café do conhecimento, Captura de ideias e Redes sociais virtuais.

III – ARMAZENAR – Permite a preservação do conhecimento organizacional. Há várias formas de armazenamento, embora nem sempre sejam possíveis. 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 3).

Gráfico 3 - Práticas de GC voltadas para o Armazenamento.



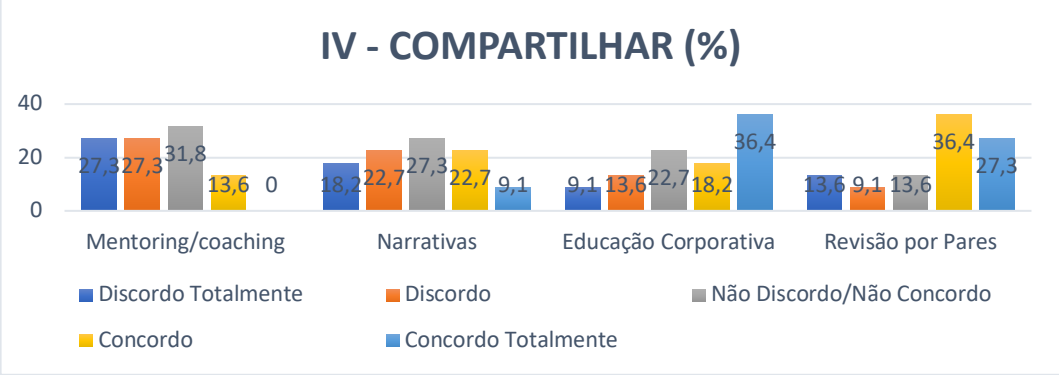
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O **armazenamento** 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%) e Sistema de gerenciamento de

documentos (45,5%). Contudo, as práticas que tiveram índices percentuais de não concordância foram: Espaço virtual colaborativo, Banco de competências individuais e *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 4).

Gráfico 4 - Práticas de GC voltadas para o Compartilhamento.

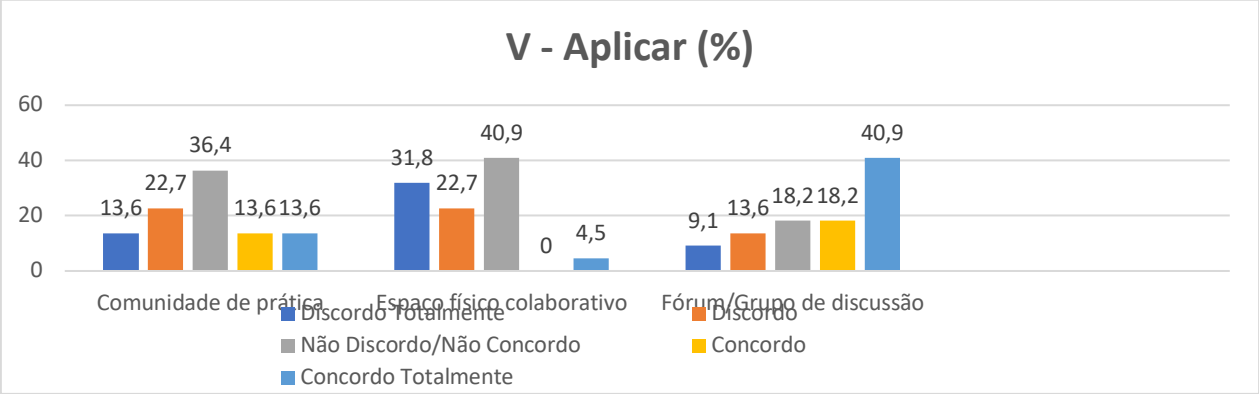


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

O **compartilhamento** é um intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros das organizações, podendo ocorrer por meio do método de armazenamento de conhecimento (base de conhecimento) que deverá ser disponibilizado a todos os que dele necessitem. Nota-se que as práticas para compartilhamento 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 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 5).

Gráfico 5 - Práticas de GC voltadas para a Aplicação.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

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, 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, seguida por Comunidades de práticas, que obteve o índice de 13,6% de concordância.

Contudo, ressalte-se os altos índices de abstenção sobre a possível adoção de: Espaço físico colaborativo (40,9%), seguida de Comunidades de práticas (36,4%). Estes itens também foram compreendidos de forma de discordância, o que se pode depreender que não sejam uma realidade para algumas bibliotecas da UFRJ.

3 PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NAS BIBLIOTECAS DA UFRJ

A gestão do conhecimento é uma das molas indutoras da produtividade e da criatividade dos trabalhadores do conhecimento. Woida (2018, p.237) 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".

Para Tidd e Bessant (2015, p.24-25, grifo nosso), 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).

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 das bibliotecas da UFRJ se no período das atividades não presenciais, a biblioteca conseguiu inovar (produtos, serviços, processos). Dos 22 respondentes, somente 5 afirmaram que não houve ações de inovação; e os demais ressaltaram várias ações de inovação visando otimizar o atendimento da comunidade interna e externa.

A partir da leitura de todas as respostas, percebeu-se que a compreensão sobre o conceito e a aplicabilidade de inovação é algo ainda a ser explorado e apreendido pelos bibliotecários, pois alguns ainda entendem a inovação como algo novo, com caráter inovador voltado somente para produtos.

De um modo geral, identifica-se vários tipos de inovação adotados pelas bibliotecas da UFRJ, e outros que foram aprimorados, todos visando algum tipo de melhoria e benefício organizacional.

Foram identificadas 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 se criavam novas possibilidades de serviços para atendimento ao usuário da biblioteca, mesmo em atividade remota; e também de paradigma, à medida que percebe-se a mudança de comportamento de bibliotecários buscando a internalização de um novo conhecimento sobre determinado procedimento, e sua adoção no cotidiano.

Algumas ações foram apontadas como inovadoras no processo de gestão do conhecimento das bibliotecas do SiBi -UFRJ, dentre elas podemos destacar: ministrar cursos pelo *Google Meet* (modalidade remota adotada na pandemia); uso de redes sociais virtuais como canais de comunicação e de divulgação de produtos e serviços; criação do canal da biblioteca no *Youtube*; emissão de “nada consta” virtual enviado no formato pdf para os usuários da biblioteca; uso de *whatsapp* como um canal de atendimento; mudança das rotinas presenciais para a modalidade remota; criação de vídeos para divulgar as “pesquisas em andamento”, como forma de divulgar o conteúdo para a comunidade e responsáveis pelos alunos ao longo da pandemia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados demonstrou que as bibliotecas da UFRJ possuem práticas de GC no seu cotidiano, por meio dos seguintes processos: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional. Tais práticas são ações de gestão da coordenação e oportunizadas pelo SiBi-UFRJ, de modo a gerenciar tais unidades de informação de forma estratégica, tendo sempre evidente a preocupação na identificação e no cuidado com o capital humano, pois são os responsáveis pela participação direta e indireta em todo processo de GC nas bibliotecas da UFRJ.

Tais dados conduz esta autora à reflexão sobre a gestão das 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 de tais tecnologias 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 de forma colaborativa, fomenta a eficiência e a eficácia de suas ações, atendendo a missão da biblioteca universitária pública 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, a estratégia e a 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.

A GC é uma possibilidade de gestão da Biblioteca Universitária Pública, pois corrobora para que haja uma cultura de compartilhamento de informação e conhecimento, no âmbito do SiBi -UFRJ. Tais práticas são utilizadas no planejamento estratégico, otimizando as possíveis demandas reais e potenciais, o que na administração pública significa a eficiência na gestão do erário.

Pensar em gestão do conhecimento para o âmbito das 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 adotado por todas as unidades de informação, para que ao longo de sua existência a gestão possa demonstrar a sua relevância para a gestão da universidade, podendo transcender ao compromisso de atender exclusivamente o ensino, a pesquisa e a extensão, podendo promover inovações no cotidiano das unidades de informação.

Para este contexto, é necessário que o bibliotecário possua competências e habilidades que transcendam a sua formação, mais voltadas para a gestão administrativa e de pessoas, enfatizando o conhecimento organizacional. Desta forma, evidencia-se a necessidade de qualificação específica que posicione o bibliotecário como agente de gestão do conhecimento tácito-organizacional.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754. Acesso em: 15 set. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. Introdução. *In*: BATISTA, Fábio Ferreira (Org). **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. Acesso 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: https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2017/07/pdf_b1ee5bd96c_0000023399.pdf. Acesso em: 19 ago. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

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

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.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MIRANDA, Antônio. Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 2, p. 78-88, maio/ago. 2000. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ci/a/4kcpYDjgyZHGR4ZbgrhZYZn/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 jan. 2022.

SANTA ANNA, Jorge. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. **BIBLOS**, v. 30, n. 1, p. 5-26, 2016. Disponível em: https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5347. Acesso em: 16 ago. 2021.

SANTOS, Marivaldina Bulcão 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.

TAQUETTE, Stella R.; BORGES, Luciana. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

TERRA, José Claudio. **10 Dimensões da Gestão da Inovação**: Uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Sobre a UFRJ**. [20--?]. Disponível em: https://ufrj.br/a-ufrj/sobre-a-ufrj/. Acesso em: 10 jul. 2021.

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, DF: Ipea, 2016, p.19-42.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WOIDA, Luana Maia. Análise da ambiência inovadora com foco na cultura de inovação em micro e pequenas empresas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19, 2018, Londrina. **Anais [...].** Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/103170. Acesso em: 31 maio 2022.