

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

RAFAEL VICENTE DE ALMEIDA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA FACULDADE  
DE FARMÁCIA DA UFRGS

Porto Alegre  
2019

RAFAEL VICENTE DE ALMEIDA

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA FACULDADE  
DE FARMÁCIA DA UFRGS

Trabalho de conclusão do curso de  
Biblioteconomia da Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul.

Orientador: Rene Faustino Gabriel  
Junior.

Porto Alegre  
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO  
SUL Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann Vice-  
reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E  
COMUNICAÇÃO Diretora: Profa. Dra. Karla Maria Müller  
Vice-diretora: Profa. Dra. Ilza Maria Tourinho Girardi

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO  
Chefe: Profa. Dra. Samile Andréa de Souza Vanz Chefia  
substituta: Prof. Dr. Rene Faustino Gabriel Junior

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA  
Coordenadora: Profa. Dra. Rita do Carmo Ferreira Laipelt  
Coordenadora substituta: Profa. Dra. Caterina Marta Groposo Pavão

de Almeida, Rafael Vicente  
Práticas de Gestão do Conhecimento na Biblioteca da  
Faculdade de Farmácia da UFRGS / Rafael Vicente de  
Almeida. -- 2019.  
71 f.  
Orientador: Rene Faustino Gabriel Junior.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de  
Biblioteconomia, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Gestão do conhecimento. 2. Biblioteca  
Universitária. I. Gabriel Junior, Rene Faustino,  
orient. II. Título.

## **Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação**

Departamento de Ciências da Informação

Rua Ramiro Barcelos, 2705, Bairro Santana Porto Alegre/RS – CEP 90035-007  
Telefone: 51 3308 5067 Email: fabico@ufrgs.br

RAFAEL VICENTE DE ALMEIDA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA  
FACULDADE DE FARMÁCIA DA UFRGS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de Bacharel em  
Biblioteconomia, pela Faculdade de  
Biblioteconomia e Comunicação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de, 2019.

**Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Rene Faustino Gabriel Junior

UFRGS

---

Ana Maria Mielniczuk de Moura

UFRGS

---

Elisângela da Silva Rodrigues

UFRGS

## LISTA DE SIGLAS

BC	Biblioteca Central
BIBFAR	Biblioteca da Faculdade de Farmácia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EDUFRGS	Escola de Desenvolvimento de Servidores da UFRGS
FACFAR/UFRGS	Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
GC	Gestão do Conhecimento
GEG	Grupo de Estudos em Gestão
IBBD	Instituto Brasileiro de Bibliografia
IES	Instituições de Ensino Superior
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SABI	Sistema de Automação de Bibliotecas
SBD	Serviço de Bibliografia e Documentação
SBUFRGS	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
SCIB	Serviço de Informações Bibliográficas
SIE	Sistemas de Informações Estratégicas
SIO	Sistemas de Informações Operacionais
SIT	Sistemas de Informações Táticas
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Problema .....	11
1.2 Justificativa .....	12
1.3 Objetivo geral .....	14
1.4 Objetivos específicos .....	15
<b>2 CONTEXTO DO ESTUDO .....</b>	<b>16</b>
<b>3 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Criação de conhecimento .....	23
3.2 Espiral do conhecimento .....	23
3.2.1 Socialização .....	25
3.2.2 Externalização .....	25
3.2.3 Combinação .....	26
3.2.4 Internalização .....	26
3.3 Conhecimento tácito .....	27
3.4 Conhecimento explícito .....	27
3.5 Gerenciamento de instituições .....	27
3.5.1 Administração de Bibliotecas .....	28
3.5.2 Planejamento em bibliotecas .....	29
3.5.3 Ciclo estratégico da informação.....	29
3.5.4 Tomada de decisão .....	30
3.6 MODELO DE GESTÃO .....	31
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>37</b>
4.1 Tipo de Pesquisa .....	37
4.2 Método de pesquisa .....	38
4.3 Técnica e instrumento de pesquisa .....	39
<b>5 RESULTADOS E ANÁLISES .....</b>	<b>41</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>71</b>

## RESUMO

Os desafios estabelecidos para as bibliotecas universitárias no momento de posição privilegiada entre o ilógico e a razão proporcionam um pequeno terceiro caminho para a criação de conhecimento. Os instrumentos de gestão modernos disponíveis atualmente relacionados com as práticas tradicionais, oferecem meios para o funcionamento adequado das atividades realizadas pelas unidades de informação, que congregam as universidades. Este estudo tem como objetivo compreender as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS, mais especificamente identificar as práticas de gestão do conhecimento, os canais por onde fluem as informações dentro do âmbito gerencial e estratégico; identificar as percepções da gestão da unidade de informação em suas práticas de gestão do conhecimento; identificar as estratégias das ações de gestão do conhecimento e analisar a aplicação da gestão do conhecimento na biblioteca. Utiliza um estudo qualitativo, descritivo e emprega a análise realizada a partir dos conceitos norteadores encontrados na literatura científica relacionados com os dados coletados por meio de uma entrevista semiestruturada à profissional da biblioteca ilustrando a interpretação das informações. Como resultado observa-se que a Biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS aplica de modo informal a gestão do conhecimento, entretanto esse conhecimento tácito se apresenta de modo implícito. Como considerações, percebe-se a importância para a gestão das unidades de informação de estarem abertas a gama de informações acerca da Gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Biblioteca universitária.

## **ABSTRACT**

The challenges faced by university libraries at the moment of a privileged position between the illogical and the reason provide another perspective for the knowledge producing. Nowadays, the modern management tools set available, related to traditional practices, lead to proper execution of the activities carried out by the information units, which congregate the universities. This study aims to understand the knowledge management practices in the Library of the Faculty of Pharmacy of Federal University of Rio Grande do Sul State, more specifically identify the knowledge management practices and the channels through which information flows within the managerial and strategic scope, identify the perceptions of information unit management in their knowledge management practices and identify the strategies of knowledge management actions and analyze the application of knowledge management in the library. In this work have been applied both qualitative and descriptive study and used the analysis based on the guiding concepts found in the scientific literature related to the data collected through a semi-structured interview with the library professionals, illustrating the interpretation of the information. As a result, it was observed that the Libraty of the Faculty of Pharmacy informally applies knowledge management, however this tacit knowledge is implicitly presented. As considerations, we realize the relevance for the management of information units to be able to explore the range of information about knowledge management.

**Keywords:** Knowledge management, University library.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente magnitude e a complexidade das mudanças, dos desafios, das ameaças, das incertezas, o ritmo das alterações e da evolução do conhecimento estabelecem às bibliotecas a necessidade de desenvolvimento e adoção de instrumentos de gestão modernos e eficazes voltados para a compreensão do ambiente interno e externo a fim de criar e compartilhar o conhecimento.

Em uma biblioteca os serviços não são restritos ao atendimento de usuários, seja para consultar ou emprestar livros, existe uma gama muito grande de outras atividades que precisam ser executadas para garantir seu funcionamento. Desta, destacam-se as atividades de planejamento e tomada de decisões, que para serem realizadas precisam de informações precisas, confiáveis e fidedignas.

A biblioteca é considerada como Unidade de Informação com base nas proposições de Guinchat e Menou (1994), como um conjunto complexo, considerando o ramo de atividade de informação ao qual a unidade dedica-se em prioridade. Neste caso, a biblioteca se insere como organismo especializado na atividade de informação que descreve e extrai o conteúdo dos documentos promovendo o tratamento de dados e a difusão da informação.

O bibliotecário que desempenha suas atividades em uma biblioteca universitária está imerso no ambiente acadêmico, espaço este que exige atitudes e ações diferenciadas de seus gestores, assim como mudanças de paradigmas em sua cultura organizacional para que haja enquadramento dos setores à realidade da instituição, existindo a necessidade de compreender metodicamente as atividades desempenhadas, os planos, decisões e o conhecimento, de forma a possibilitar a sistematização e geração de novos conhecimentos, contribuindo na amenização deste desafio.

Assim, de acordo com Nassif, Paula e Crivellari (2019) citando Vieira (1990), o gerente de recursos informacionais é um estrategista, que deve ter, portanto, a capacidade de captação, compreensão, análise crítica e interpretação da realidade, dentro de uma perspectiva histórica, tal como essa realidade se apresenta, sob a forma de eventos, notícias, ideias, dados ou

documentos. Para os autores, esse gerente deve trabalhar dialeticamente os conteúdos de análise e síntese, mediando a relação entre sua organização e o ambiente.

Portanto a adequada transformação de dados coletados e descritos em relatórios nos níveis operacional, tático e estratégico aliados a transformação do conhecimento não facilmente visível e explicável, aquele individual e complexo de formalizar, de difícil compartilhamento e comunicação clara podem sistematicamente colaborar, portanto conforme o aparelhamento dos SIE, SIT e SIO na continuidade das atividades desempenhadas em bibliotecas através da compreensão dos assuntos relacionados e do conhecimento empregado em ações biblioteconômicas.

Os servidores da biblioteca da faculdade de farmácia da UFRGS possuem insights altamente subjetivos e individuais. Além disso as intuições, os palpites e inspirações de suas experiências e atributos se articulam aos os princípios técnicos ou científicos por trás de seus conhecimentos refletindo às suas práticas, estas informações são insumos de grande valor e estão associados na significativa quantidade de relatórios gerados pela unidade de informação. Nesse sentido a busca de atuação do bibliotecário na compreensão, produção, compartilhamento dos conhecimentos em modelos mentais e em recursos tangíveis integrados com a equipe que compõe seu quadro funcional evidenciam o desenvolvimento de suas atividades e de sua formação podendo o bibliotecário agregar outras atividades às tradicionais.

Nesse contexto, a GC está sendo incorporada às instituições de ensino superior como forma de trabalhar seu capital intelectual, ou seja, adequando e relacionando os tipos de conhecimento de seus colaboradores e das organizações. Os bens intangíveis dos colaboradores associados aos conhecimentos estruturados e formalizados das organizações podem contribuir para a conquista dos objetivos e estratégias organizacionais, satisfazendo os ideais não apenas da organização como no plano pessoal ao compreender seus pares. A relação entre os conhecimentos que se complementam permite que leitores conectados com o tema e outros estudos desenvolvidos por pesquisadores identifiquem vertentes capazes de gerar mais trabalhos de caráter acadêmicos ou técnicos profissionais, espontaneamente, acarretando na sua realização pessoal perante as organizações em que atuam.

Desse modo, como processo dinâmico, a GC busca melhorar o desempenho organizacional, a qualidade e o crescimento de seus processos, produtos, serviços e a gestão de usuários entre outras possibilidades.

Neste sentido (MAPONYA, 2004) estabelece às habilidades pessoais dos servidores que compõem as equipes de colaboradores dedicadas com informação e conhecimento como as bibliotecas universitárias o sucesso em suas atuações profissionais e das próprias organizações às quais fazem parte.

A biblioteca universitária constitui uma parcela da IES e deve estar preparada para aprimorar as necessidades da comunidade acadêmica, bem como conhecer e desenvolver seus próprios projetos de GC.

A pesquisa procura evidenciar as práticas de gestão do conhecimento adotados pela biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS relacionando as práticas de gestão com base em seu suporte organizacional.

## 1.1 PROBLEMA

Na biblioteca setorial da faculdade de farmácia da UFRGS são gerados diversos relatórios sobre a frequência de usuários, utilização de salas de estudo, utilização do acervo, dos serviços e produtos oferecidos. Esses relatórios são produzidos com um objetivo bem específico, de registrar e mensurar o uso dos processos, produtos e serviços da biblioteca. Entretanto, acredita-se que esses documentos pouco contribuem para o gerenciamento e planejamento das atividades operacionais, táticas e estratégicas da biblioteca. A análise desses relatórios, podem indicar a situação da unidade de informação, podendo ser gerados infográficos, com apresentações, palavras e números de forma a representar indicadores e auxiliar o bibliotecário na definição de objetivos, na tomada de decisões e a avaliação do sistema de gerência.

Entretanto, a deliberação acerca das situações enfrentadas na rotina da biblioteca dependem da interpretação dos dados obtidos, por meio dos relatórios, e de suas análises, gerando novos conhecimentos sobre a unidade. Neste contexto temos as seguintes questões norteadoras da pesquisa: O bibliotecário analisa os dados como mera atividade administrativa?

Esses relatórios têm contribuindo para o aperfeiçoamento de suas atividades e para geração de conhecimento? Os dados coletados nestes relatórios contribuem para a gestão do conhecimento na biblioteca? Os dados coletados são suficientes para evidenciar a situação dentro da biblioteca?

A questão central que norteou esta pesquisa busca evidenciar as práticas de GC adotadas pela biblioteca na Faculdade de Farmácia da UFRGS.

Parte-se do pressuposto que a unidade de informação pode não possuir um processo estruturado e formal de GC, embora seja possível que desenvolva em suas atividades práticas e ferramentas de gestão, ações compatíveis com as práticas de GC encontradas na literatura.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A aplicação da gestão do conhecimento tem o potencial de favorecer a adoção de práticas gerenciais compatibilizando os processos de criação e de aprendizado individual. A aplicação facilita os modos de conversão do conhecimento individual em conhecimento passível de ser articulado. Aborda a atividade de planejamento como processo contínuo que fixa objetivos, define linhas de ação e as detalha para atingir objetivos, provendo os recursos necessários para otimizar suas atividades. A aplicação do processo considera de modo semelhante a latente utilidade dos instrumentos administrativos e de gestão no ambiente das bibliotecas.

A atenção do bibliotecário no uso aplicado de diversos instrumentos objetivando articular atividades de planejamento, inclusive conhecendo como ocorre a geração e transformação do conhecimento como atividade, possibilita o incremento gerencial e administrativo na medida em que os conhece e compartilha colaborando na capacidade de atingir a excelência no setor em que atua.

Esta pesquisa procura evidenciar as práticas de gestão do conhecimento relacionando as práticas de gestão e administrativas com base no suporte organizacional da Biblioteca da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (BIBFAR), Biblioteca Henrique Oliveira. A biblioteca

faz parte do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Os relatórios gerados possuem sua demanda com base no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo somente o repasse de informações, sem um feedback para aperfeiçoamento ou geração de novos conhecimentos na unidade, seja ajustando serviços já existentes, ou buscando atender demandas reprimidas dentro da BIBFAR.

As bibliotecas do SBUFRGS geram grandes quantidades de relatórios gerenciais e de acompanhamento, esses relatórios podem contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da unidade de informação através de suas práticas.

O estudo sobre gestão do conhecimento sob a perspectiva dos processos, instrumentos administrativos e de gestão, uso das tecnologias e do conhecimento pode projetar aspectos para que um conjunto de qualidades de um mesmo sistema organizacional continuem aperfeiçoando modos de viabilizar o atendimento dos objetivos organizacionais. O estudo com base no quadro de servidores da Biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS pode representar a visão de um pequeno e novo caminho.

A abordagem acerca da gestão do conhecimento envolvendo a produção, finalidade, utilização e confiabilidade nas informações contidas em relatórios e em outros instrumentos administrativos inclusive os de medidas de desempenho organizacional e desempenho pessoal geram atitudes e juízos de valor entre as pessoas da equipe da BIBFAR. A biblioteca faz parte do sistema organizacional integrado pela FACFAR e UFRGS. O sistema organizacional é constituído por grande número de departamentos e diferentes pessoas.

As pessoas que se reconhecem participantes de um grupo interagem com um conjunto de valores e normas organizacionais que vinculados aos juízos e valores individuais são capazes de atuar em conhecimento, gestão, inovação, tecnologia e interação social.

A aproximação dessa interação através do estudo pode contribuir no amadurecimento da área em gestão do conhecimento aplicado em bibliotecas universitárias sob a luz da administração e da ciência da informação.

Atualmente um dos maiores desafios das organizações contemporâneas tem sido manter a vantagem competitiva de seus negócios de maneira

sustentável diante de um ambiente marcado por rápidas e constantes mudanças. Diante disso, a gestão do conhecimento representa uma nova visão de gestão para as organizações, tanto públicas, como privadas, uma vez que a informação e o conhecimento tornaram-se os principais fatores de competitividade entre indivíduos e organizações. As bibliotecas universitárias são organizações que para sua manutenção necessitam de iniciativas visando a captação de recursos.

Estas organizações atuam sem fins lucrativos e possuem um grande potencial para fornecer vantagem competitiva às universidades em que estão inseridas, uma vez que são, por natureza, locais de disseminação da informação e produção de conhecimento, o que demanda uma administração eficiente.

Sendo assim, a gestão do conhecimento pode auxiliar essas bibliotecas na identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento e das competências dos seus profissionais e do conhecimento gerado nas bibliotecas, contribuindo para torná-las mais produtivas, criativas, reconhecidas e valorizadas contribuindo espontaneamente em resultados, facilitando o desenvolvimento de competências para o desempenho de suas funções capacitando-as para produzir novos conhecimentos mediante as experiências, otimizando processos, fomentando a utilidade pública de sua produtividade, dos recursos e produtos documentais, conhecendo o grau dos recursos existentes na biblioteca promovendo a identificação, qualificação e a transferência das fontes de conhecimento de maneira eficiente possibilitando a diferenciação estratégica.

### 1.3 OBJETIVO GERAL

Compreender as práticas de gestão do conhecimento na biblioteca da Faculdade de Farmácia.

#### 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as práticas de gestão do conhecimento na biblioteca da Faculdade de Farmácia.
- b) Identificar os canais por onde fluem as informações dentro do âmbito gerencial e estratégico.
- c) Identificar as percepções das práticas de gestão do conhecimento pela gestão da biblioteca da Faculdade de Farmácia.
- d) Identificar as estratégias das ações de gestão do conhecimento;
- e) Analisar a aplicação da gestão do conhecimento na biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS.

## 2 CONTEXTO DO ESTUDO

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2019a), com sede em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição centenária, reconhecida nacional e internacionalmente. Oferece cursos em todas as áreas do conhecimento e em todos os níveis, desde o Ensino Fundamental até a Pós-Graduação.

A qualificação do seu corpo docente, composto em sua maioria por mestres e doutores, a atualização permanente da infraestrutura dos laboratórios e bibliotecas, o incremento à assistência estudantil, bem como a priorização de sua inserção nacional e internacional são políticas em constante desenvolvimento.

Por seus prédios circulam, diariamente, cerca de 40 mil pessoas em busca de um dos mais qualificados ensinos do país. Este, aliado à pesquisa, com reconhecidos níveis de excelência, e a extensão, a qual proporciona diversificadas atividades à comunidade, faz com que a UFRGS alcance altos níveis de avaliação.

A UFRGS, como instituição pública a serviço da sociedade e comprometida com o futuro e com a consciência crítica, respeita as diferenças, prioriza a experimentação e, principalmente, reafirma seu compromisso com a educação e a produção do conhecimento, inspirada nos ideais de liberdade e solidariedade.

Histórico da Biblioteca Central UFRGS (2019b): em 1959 foi criado, na UFRGS o Serviço Central de Informações Bibliográficas (SCIB), por força de convênio assinado entre a Universidade e o Conselho Nacional de Pesquisas, através do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD).

O SCIB foi extinto em 1962 e na mesma ocasião foi criado o Serviço de Bibliografia e Documentação (SBD).

Foram aprovados em 1970 o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, que previam a criação de uma Biblioteca Central, vinculada à Reitoria através da Superintendência Acadêmica. Neste mesmo ano foi criada a Comissão de Organização e Implantação da Biblioteca Central.

Foi criada a Biblioteca Central em 1971, através da Portaria nº 1516, de 13 de dezembro de 1971, como Órgão Suplementar da Universidade Federal do

Rio Grande do Sul, diretamente vinculada à Reitoria, coordenando e supervisionando, sob forma sistêmica, o conjunto de Bibliotecas da Universidade, com atribuições de órgão central desse sistema bibliotecômico.

O SBUFRGS (2019c) é integrado pela biblioteca central, órgão coordenador, 28 bibliotecas setoriais, 1 biblioteca de ensino fundamental e médio e 1 biblioteca depositária da documentação da ONU. O sistema disponibiliza um rico acervo de documentos em variados suportes e oferece serviços de informação e documentação à comunidade universitária. As bibliotecas setoriais estão distribuídas entre os campi: Centro, Olímpico, Saúde, Vale e Campus Litoral Norte.

As bibliotecas oferecem diversos serviços de informação aos alunos, docentes, técnicos administrativos e à comunidade externa. Dentre eles, a disponibilização de acervos impressos e eletrônicos para consulta e empréstimo domiciliar, acesso aos recursos assinados pela universidade mesmo fora do campus, capacitações dos usuários na utilização dos recursos informacionais e suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação à organização e divulgação dos acervos das bibliotecas, o SBUFRGS possui um catálogo bibliográfico on-line denominado SABI. No SABI os usuários identificam as obras disponíveis e sua localização nos acervos, bem como gerenciam seus empréstimos, renovações e reservas.

O nome do catálogo on-line tem origem no SABI que, desde 1989, congregava as informações sobre os acervos físicos das bibliotecas. Assim, a partir de 2019 o sistema de busca SABI+ (2019d) passa a integrar: Catálogo do SABI; Lume: Repositório Digital da UFRGS; Portal de Periódicos da CAPES; Open AIRE base de acesso aberto; Minha Biblioteca coleção de e-books e outras assinaturas da UFRGS.

Os usuários ainda dispõem de um aplicativo para dispositivos móveis “UFRGS Mobile” que permite, dentre outras funções, a renovação automática dos empréstimos no catálogo SABI.

O SBUFRGS possui diversas políticas e procedimentos comuns para o desenvolvimento de acervos, a representação de documentos no catálogo bibliográfico institucional e para o atendimento aos seus usuários.

Para tal foi desenvolvida uma interface web, denominada Document@, onde são disponibilizados os manuais com as diretrizes comuns a serem seguidas, relacionadas com catálogo online SABI e com o Lume - Repositório Digital da UFRGS. O Document@ (2019e) tem por finalidades reunir e disponibilizar, para o SBUFRGS, as informações e a documentação relativa ao SABI e ao LUME, Repositório Digital da UFRGS, de modo a facilitar sua localização e consulta pelas equipes das bibliotecas da Universidade.

A política de desenvolvimento de coleções desenvolve-se em torno dos diferentes acervos de acordo com políticas específicas, dependendo das necessidades de informação e dos diferentes segmentos da comunidade universitária.

Em relação ao acervo de periódicos, além dos títulos que constituem a coleção impressa identificados, os usuários utilizam também amplamente o Portal de Periódicos da CAPES, portal que no ano de 2018 incorporou 45 mil títulos de periódicos, além de disponibilizar diversas outras bases de dados referenciais no Portal.

A Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2019f), foi fundada em 29 de setembro de 1895, sendo a mais antiga das unidades de ensino universitário que compõem a UFRGS. Em uma reunião ocorrida em 25 de julho de 1898 na presença de Alfredo Leal (um dos fundadores e também primeiro diretor), o corpo docente do Curso de Partos e a Congregação da Escola de Farmácia acordam a sua união e fundam a Faculdade Livre de Medicina e Farmácia, retirando-se do nome a palavra Farmácia em 1911. De 1898 até 1952, a Farmácia esteve ligada à Faculdade de Medicina, situação que foi mudando ao longo dos anos. Já no ano de 1916, ela foi reconhecida como Escola Anexa à Faculdade de Medicina. Em 1936, a Universidade de Porto Alegre foi instalada, integrando-se a Faculdade de Medicina com suas escolas anexas de Farmácia e Odontologia, a Faculdade de Direito com sua escola de Comércio, a Escola de Engenharia, a Escola de Agronomia e Veterinária, o Instituto de Belas Artes e a Faculdade de Educação, Ciências e Letras (última a ser criada).

Devido à incorporação de unidades do interior do Estado como as Faculdade de Direito e Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, a Universidade de Porto Alegre passou a se chamar Universidade

do Rio Grande do Sul em 1949. No ano seguinte a URGs foi incorporada ao Sistema Federal de Ensino Superior, passando a ser mantida pelo governo federal. Mesmo depois de tornar-se autônoma em 1949, a Farmácia seguiu como Escola Anexa da Faculdade de Medicina até 1952, quando foi organizada como Unidade Técnico-Administrativa.

Assim, em 1952 ela volta a ser chamada de Escola de Farmácia, mais tarde sendo chamada de Faculdade de Farmácia de Porto Alegre, Faculdade de Farmácia e Bioquímica de Porto Alegre e, por fim, Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O espírito pioneiro da Instituição conduziu, em 1970, à implantação do Curso de Pós-Graduação em Farmácia, o primeiro Curso de Mestrado na área de medicamentos no Brasil. Além disso, em 1992 teve início o Curso de Doutorado e, no ano de 2000, foi instituído o Curso de Especialização em Análises Clínicas, em conjunto com o Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Desde a sua fundação, a interação da Faculdade de Farmácia com a sociedade é algo notável, já que estabelece parcerias com setores governamentais na área da saúde em esfera federal, estadual e municipal, além de atender a demandas específicas da população na área de análises laboratoriais e assistência farmacêutica.

A Faculdade de Farmácia – FACFAR/UFRGS (2019g), tornou-se autônoma pela Lei nº 1021 de 28 de dezembro de 1949 e organizada como unidade técnico-administrativa pelo Decreto nº 30943 de 5 de junho de 1952, é a Unidade da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que atua no âmbito do conhecimento aplicado às Ciências Farmacêuticas, para cumprir, no campo de sua competência, a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em níveis de graduação e de pós-graduação, relacionadas com a formação de profissionais comprometidos com o constante aprimoramento da qualidade de vida da sociedade.

A BIBFAR (2019g) atua como órgão suplementar diretamente ligado à direção da FACFAR/UFRGS e mantido pela mesma unidade destinado a cumprir objetivos especiais de natureza científica, técnica, cultural, recreativa e de assistência, responsável pela execução de ações e pelo provimento de informações necessárias ao desenvolvimento dos programas de ensino,

pesquisa e extensão da unidade seguindo as normas e os princípios biblioteconômicos estabelecidos pelo SBUFRGS e pela BC.

A BIBFAR ligada a FACFAR/UFRGS possui um acervo composto por livros, folhetos, Teses, Dissertações, Trabalhos de Conclusão de Curso do curso de Farmácia, Trabalhos de Conclusão dos cursos de Especialização vinculados a unidade, periódicos especializados, DVDs e fonte de pesquisas on-line assinadas pela UFRGS, fontes de pesquisa de acesso aberto, fontes de pesquisa de acesso pelo portal CAPES.

A Biblioteca localiza-se atualmente em três áreas físicas independentes; sendo duas localizadas na Avenida Ipiranga 2752, Bairro Petrópolis em Porto Alegre somando 182,80 metros quadrados: o setor de livros localizado no espaço físico FAR 00201 e o setor de periódicos que agrega as teses e dissertações impressas localizado no espaço físico FAR 00301, espaço onde houve o remanejamento de parte de seu acervo físico de periódicos possibilitando recentemente a inauguração de 4 salas de estudo.

A terceira área física que passou a salvaguardar a parcela física dos periódicos, com a dimensão destinada à biblioteca não conferida situasse no complexo anexo da Faculdade de Farmácia. Este localizado na Rua São Luís, 160, Bairro Santana em Porto Alegre. A terceira área física faz parte do Núcleo Multimídia da Faculdade de Farmácia (2019h), o núcleo conta com uma estrutura para gravações em estúdio, web conferências, gravações externas e transmissões. O objetivo do Núcleo é compartilhar a infraestrutura para atendimento do Campus Saúde no que se refere as atividades de ensino, pesquisa e extensão, em especial as iniciativas da Educação a Distância.

Os produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas setoriais integradas pela BC da UFRGS disponibilizados pelo catalogo on-line se apoiam na união dos esforços de especialistas de diferentes áreas do conhecimento.

Nesse contexto, percebe-se que as bibliotecas setoriais geridas pelo SBUFRGS geram grandes quantidades de relatórios gerenciais e de acompanhamento. A compreensão do conhecimento entrelaçado em atividades administrativas e gerenciais podem contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da unidade de informação através de suas práticas.

As formas do efeito de partilha dos recursos tangíveis e intangíveis no conjunto hierarquizado da organização, onde se encontra a unidade de

informação deve-se a união de esforços individuais que somados refletem o trabalho em equipe. O diferencial competitivo necessário para o atingimento contínuo em excelência organizacional parte do conhecimento sobre os processos que as pessoas utilizam para realizar suas atividades e atualizações. A formação dos recursos humanos congrega as pessoas na organização, o incremento na qualificação possibilitada pela alternativa em desenvolver as competências amplia conhecimentos, habilidades e atitudes.

As atividades fundamentais que são realizadas na BIBFAR em diferentes níveis hierárquicos passam por atividades essencialmente de tomadas de decisão e de resolução de problemas. A construção de sentido para determinar as escolhas alternativas que se apresentam para amenizar os desafios organizacionais ocorre por meio da exposição detalhada de resultados, avaliações e da harmonia no tratamento em relações de interdependência. Desse modo, a biblioteca como parte que compõe a Faculdade de Farmácia e a UFRGS possibilita que o processo de transformação na organização ocorra por meio do uso das tecnologias pelas pessoas, efetivando o auxílio necessário na geração e compartilhamento do conhecimento.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, serão abordados os temas estudados tendo como base os conceitos norteadores da pesquisa. Para isso, serão analisados alguns autores que abordam discussões dentro desta perspectiva. Procurou-se evidenciar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS.

A gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e do aprendizado individual que facilitam os modos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi.

Estas práticas podem ser divididas em sete dimensões:

- a) o papel da alta administração na definição dos campos do conhecimento;
- b) o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação e ao aprendizado contínuo;
- c) novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho;
- d) práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa;
- e) avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação;
- f) esforços recentes na mensuração de resultados; e
- g) a crescente necessidade de as empresas engajarem-se em processos de aprendizado com o ambiente e através de alianças com outras empresas.

Para Gil (2016) a gestão do conhecimento como desafio a ser enfrentado pelas empresas concomitantemente na geração, armazenamento e disseminação do conhecimento se constitui em tarefa complexa visto que sua promoção não se encontra apenas em arquivos, mas também em processos e principalmente na mente das pessoas.

Gil (2016) reforça que o conhecimento disponível na organização deve ser utilizado pelos seus empregados, já que estes contribuem com o sistema organizacional.

### 3.1 CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

A posição privilegiada entre a razão e o ilógico demonstra um terceiro caminho para a criação de conhecimento. Essa capacidade de funcionamento amplia organizacionalmente o conhecimento dos indivíduos, ganhando contextura como parte das redes de conhecimento organizacional interagindo e expandindo níveis de relacionamentos. As inconsistências acolhidas entre ideias opostas propiciam uma explicação de encontro a um pequeno e novo caminho.

A abertura para uma terceira via entre os dois opostos incomoda, embora sua omissão não explica suas existências. A sociedade do conhecimento ascendeu o absurdo para aceitar as contradições, estas não são alienígenas do conhecimento, dado que o conhecimento é construído por bifurcações aparentemente contrárias, ou seja, o conhecimento não facilmente visível e explicável (tácito) e o conhecimento facilmente visível e explicável (explícito). (TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

Zabot e Silva (2002, p.15) citado por Stewart (1998) o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e por tanto a organização não pode criar conhecimento sem as pessoas - o que pode é apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento.

### 3.2 ESPIRAL DO CONHECIMENTO

A intuição individual estimula novos conceitos para o coletivo. O indivíduo ao compartilhar seu conhecimento diretamente a outros socializa possibilitando o insight sistêmico. Seguidamente, o momento em que as partes de conhecimento interno do indivíduo se sintetizam externamente ao encontro dos conhecimentos internos de outros. Posteriormente alavanca-se a capacidade de articulação combinada entre o conhecimento interno e o externo. Sucessivamente na medida em que o novo conhecimento formado é

compartilhado a um coletivo, outros passam a internalizar, ampliar e reformular seus próprios conhecimentos internos possibilitando novas socializações. Ciclo da espiral do conhecimento.

Ambos os tipos de conhecimento, o não facilmente visível e explicável e o facilmente visível e explicável, estão presentes nas organizações, que possuem como grande desafio conseguir geri-los de forma eficaz. Uma das ferramentas que podem auxiliar os gestores em relação a este tema é a Espiral do Conhecimento. A ferramenta consiste em um modelo que mostra quatro diferentes maneiras de conversão do conhecimento, responsáveis pela aprendizagem dos indivíduos, das equipes de trabalho e da organização, sendo elas a socialização, a externalização, a internalização e a combinação.

Figura 1 - Descrição da Figura



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

### **3.2.1 Socialização**

É a conversão do conhecimento tácito em tácito. Ocorre por meio da interação entre as pessoas, que passam a compartilhar seus conhecimentos, suas habilidades, experiências, ideias e percepções. Um indivíduo pode adquirir este conhecimento de outro, mesmo sem usar alguma linguagem, através da observação, da imitação ou da prática. Um bom exemplo da socialização seria a relação existente, numa empresa, entre um estagiário e o seu orientador. (CHOO, 2006).

A experiência direta entre os indivíduos geralmente remete as dificuldades de tornar claro os conhecimentos individuais, tornando a observação e a habilidade de copiar uma maneira que torna possível a socialização do conhecimento ainda dificultoso de expressar. (ZABOT; SILVA, 2002)

### **3.2.2 Externalização**

É a conversão do conhecimento tácito em explícito. A ideia é que o indivíduo transmissor expresse o seu conhecimento tácito em uma linguagem escrita, numérica ou alguma representação visual como, por exemplo, gráficos, símbolos ou outros recursos. É através da externalização que a organização consegue formalizar o conhecimento tácito e torná-lo mais facilmente replicável e disseminado. (CHOO, 2006).

Uma etapa da espiral do conhecimento capaz de potencializar o compartilhamento do conhecimento individual aos demais promovendo o desenvolvimento de ideias com base em conhecimentos internos. A habilidade de articulação do conhecimento interno das pessoas com características distintas no modo de disseminação demonstra os diferentes modos de externalização de seus conhecimentos. (ZABOT; SILVA, 2002).

### **3.2.3 Combinação**

É a conversão do conhecimento explícito em explícito, possível quando os conhecimentos explícitos existentes podem ser combinados para gerar um novo conhecimento. A combinação das informações de um relatório geral, que usualmente em reuniões periódicas são apresentados com base em informações acerca do desempenho de diversos profissionais, compiladas em uma nova configuração, na qual é demonstrada também a análise de indicadores de gestão. Como foi uma combinação de dados individuais, o trabalho gerado representa um novo conhecimento, pois resume informações de variadas fontes. (CHOO, 2006).

Processo de transformação do conhecimento, uma sistematização de conceitos em uma infraestrutura de implantação de processos, como redes de troca de informações, permitindo organizar o conhecimento, geralmente em instituições de educação formal como as universidades. (ZABOT e SILVA, 2002)

### **3.2.4 Internalização**

A declaração do conhecimento interpretado pelos diferentes tipos de documentos por meio do estudo, um modo de internalizar o conhecimento utilizando manuais, livros, normas registradas e sua comunicação verbal, oralidade simulada, representação. (CHOO, 2006)

À medida que um conhecimento explícito, ou seja, registrado é compartilhado à um grupo, o grupo passa a internalizar esse conhecimento estendendo, reorganizando seu próprio conhecimento interno, ou seja, tácito. (NONAKA; TAKIUSHI, 2009).

### 3.3 CONHECIMENTO TÁCITO

Desenvolvido e interiorizado geralmente pelo indivíduo, ao longo de muito tempo de aprendizado, estando enraizado em sua mente, no seu modo de agir e de se comportar. É pessoal, complexo e oriundo da experiência. Descreve as habilidades informais, o chamado know-how. A subjetividade e inspiração natural obstruem a transmissão e o processamento sistêmico de modo claro.

O conhecimento interno dispõe de maiores possibilidades de sucesso do que a explicitação compreensível. (NONAKA; TAKIUSHI, 1997).

Fatores não visíveis, crenças pessoais, perspectivas profundamente fixadas nos ideais experienciados em emoções e valores de difícil articulação e expressão formal. (ZABOT; SILVA 2002)

Metáforas e analogias colaboram na comunicabilidade do conhecimento tácito, com base em outros contextos e experiências diversas possibilitam a compreensão de algo pela intuição, por meio de símbolos e imaginação. Esclarecem como duas opiniões são totalmente opostas ou não, proporcionando a mediação entre o ilógico e a razão. (NONAKA; TAKIUSHI, 2009)

### 3.4 CONHECIMENTO EXPLÍCITO

Conhecimento codificado e armazenado de alguma forma em alguma mídia. Pode ser expressado em palavras e números e compartilhado em forma de dados, especificações e manuais. Sua principal característica é a de que pode ser prontamente transmitido entre indivíduos de maneira formal e sistemática. (NONAKA; TAKIUSHI, 1997).

Conhecimento que precisa ser cultivado a partir da extensão do conhecimento tácito, capaz de promover inovação e desenvolvimento por meio da aprendizagem. (CHOO, 2006).

### 3.5 GERENCIAMENTO DE INSTITUIÇÕES

A noção de organização pode apresentar dois significados diferentes um relacionado à formação de coletividades e outro a formação do homem. A geração de fábricas, sindicatos e associações são conceitos ligados ao

significado de coletividade que buscam objetivos, tais como produção de bens ou a sua distribuição; outro significado relacionado à noção de organização se relaciona com a formação do homem aliado à gestão de seus lares, condutas e processos sociais que por meio de sua própria organização pessoal mobiliza estratégias para atingir objetivos coletivos na comunidade que se insere como produção, educação e distribuição de recursos. (LAPASSADE, 1972)

Para Zabet e Silva (2002) os desafios gerenciais para as empresas da era do conhecimento são conseguir acompanhar as mudanças considerando três perspectivas: estrutura, pessoas e tecnologia onde a estrutura deve acompanhar as mudanças necessárias ao estilo gerencial e o respeito à cultura organizacional; as pessoas devem acompanhar respeitando a intuição, a criatividade e a inovação, à aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento; já a tecnologia por meio de redes, técnicas novas de armazenamento e recuperação de dados e informações, sistemas de trabalho e outros é que vão suportar e dar condições à organização para ter capacidade de explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos de forma contínua e repetida dentro de um processo dinâmico de busca de eficiência, eficácia e competitividade.

Podemos considerar que as IES são organizações do conhecimento que têm por missão desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A atividade de ensino representa a dinâmica da transmissão do conhecimento. Já a pesquisa gera novos conhecimentos e a extensão é a interação que deve existir entre a instituição e a comunidade na qual está inserida.

### **3.5.1 Administração de Bibliotecas**

Na era do conhecimento, todas as unidades de informação tornaram-se de fundamental importância por serem fontes captadoras e organizadoras de informação e conhecimento. As IES e suas bibliotecas destacam-se dentre essas fontes, por ter uma natureza compartilhadora e disseminadora do uso de suas informações, pois são organizações com base no conhecimento.

Independentemente da categoria e a realidade em que se enquadre, a biblioteca deve ser vista como uma organização, como uma empresa,

com resultados programados e avaliados constantemente. Acredita-se que esta seja uma estratégia que possibilitaria à biblioteca competir, com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas que caracterizariam o período. Um modo de facilitar o seu gerenciamento e acrescentar qualidade aos seus produtos e serviços, evidenciando o seu papel social junto às comunidades envolvidas (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 7).

### **3.5.2 Planejamento em bibliotecas**

Quanto ao planejamento a biblioteca deveria: planejar seus serviços em relação aos objetivos da universidade e neste contexto devemos ver as bibliotecas como um sistema, opondo-se à visão de biblioteca isolada de modo que as atividades da biblioteca sejam reestruturadas em relação às atividades da universidade introduzindo princípios de centralização, coordenação e cooperação para evitar duplicação de atividades e assegurar a racionalidade administrativa” (TARAPANOFF, 1981, p. 18).

No contexto das IES estão as bibliotecas universitárias com funções que estão pré-determinadas e condicionadas pelas funções da organização a qual pertencem devendo elas estabelecerem, promoverem, manterem e avaliarem uma gama de serviços de qualidade que suportem a missão e os objetivos da instituição.

A participação da biblioteca para a inovação do conhecimento se destaca em funções convencionais de uma biblioteca como: coletar, processar, disseminar, armazenar e utilizar informação documental para proporcionar serviços para a sociedade. Na era da economia do conhecimento, a biblioteca se tornará a casa-do-tesouro do conhecimento humano, participando na inovação do conhecimento, e tornando-se um importante elo na corrente da inovação (SHANHONG, 2000).

### **3.5.3 Ciclo estratégico da informação**

A criação e uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação organizacional para Choo (2006) três arenas distintas se destacam na formação do ciclo estratégico da

informação: Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Segundo a organização cria e processa a informação de modo a criar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Terceiro, a organização busca e avalia as informações de modo a tomar decisões importantes. Estes processos são tratados pelo autor como processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente percebe-se que num nível geral a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão são camadas concêntricas, em que cada camada interna produz os fluxos de informação para a camada externa situada ao lado.

Ao mesmo tempo em que é considerada como recurso estratégico capaz de tornar-se um diferencial competitivo para a organização, a informação está ligada à sua forte dimensão humana como defende Capurro (2003).

#### **3.5.4 Tomada de decisão**

Considerando-se que as organizações são sistemas isto é, um conjunto de partes que se encontram em constante interação e interdependência na execução de inúmeras funções para a consecução do objetivo maior de se perpetuar no mercado gerando e compartilhando conhecimento, o processo de tomada de decisão faz parte do seu cotidiano, uma vez que é por intermédio dele que as ações a serem desenvolvidas são decididas.

Na perspectiva do uso da informação há muito o que avançar e discutir definindo como problema central a investigação de como o uso da informação se transforma em decisão nas organizações. (TAYLOR, 1986 apud LEITÃO; NASSIF, 2009).

Dentro do processo decisório estudos de (SIMON, 1947 apud LEITÃO; NASSIF, 2009) evidenciaram as limitações da racionalidade, focando principalmente na limitação humana em coletar e processar toda a informação necessária para a tomada de decisão nas organizações. O número de alternativas à disposição dos tomadores de decisão e a informação de que eles necessitam para decidir são muitos, que se torna difícil qualquer aproximação da racionalidade objetiva.

O ilógico também é um recurso gerencial na tomada de decisões, contrapondo-se à ideia de racionalidade como guia das decisões. Segundo (MOTTA, 1994 *apud* LEITÃO; NASSIF, 2009), os problemas administrativos reais aparecem de modo diferente do que é ensinado nas escolas de administração. Frequentemente, os problemas não aparecem estruturados e não existem informações sistematizadas que possam ser analisadas. Na realidade, eles aparecem desestruturados e os gerentes possuem poucas e fragmentadas informações para auxiliá-los nas respostas a esses problemas.

Dentre as causas centrais inter-relacionadas nos erros de tomada de decisão está a racionalidade limitada, conhecimento e informação sedimentada ou conflituosa nas atividades, e modelos mentais com premissas de decisões. (CHERMACK, 2004 *apud* LEITÃO; NASSIF, 2009).

A natureza, distribuição e uso da informação no processo de tomada de decisão está no real encontro humano com a informação. Isso não implica que os modelos de tomada de decisão não são úteis, mas são metáforas que podem auxiliar o processo decisório. Não são por tanto a realidade da tomada de decisão, mas uma das formas de representação. (TAYLOR, 1986 *apud* LEITÃO; NASSIF, 2009).

### 3.6 MODELO DE GESTÃO

As práticas nas operações rotineiras de uma instituição são as razões pelas quais uma instituição exerce determinada atividade e outra instituição exerce atividade diversa, bem como existem fundamentos que explicitam os motivos de uma instituição se propor a realizar uma atividade e não outra.

As práticas produtivas foram atingidas pela revolução científica, informacional e tecnológica nos diferentes setores da economia, onde o tempo e o espaço deixaram de ser barreiras. A informação do que uma empresa produz molda as atividades das pessoas que nela trabalham com a possibilidade de rápida divulgação e mudanças, tornando um desafio vital conhecer o rumo da instituição para a manutenção de um sistema organizado. O ciclo produtivo das empresas, são envolvidos por tecnologias de acordo com o setor a que estão atreladas na sociedade. (MOORE, 1997).

Nesse cenário referir-se à informação como recurso econômico capacitando as pessoas a fim de melhorar produtos, serviços e processos oferecidos pelas instituições pode aumentar a possibilidade de agregar maiores quantidades de valor beneficiando a economia de um país. (MOORE, 1997).

Por tanto a identificação do aumento no uso da informação entre o público geral, com intensiva utilização em suas atividades evidencia a importância da informação na fundamentação de escolhas, na utilização de direitos a serviços públicos e na obtenção de maior controle sobre a própria vida. (MOORE, 1997).

Como cidadãos as pessoas utilizam informação no exercício de seus deveres e direitos civis, além disso a informação é utilizada no desenvolvimento de sistemas de informação com capacidade de ampliar o acesso do público à provisão educacional e cultural. (MOORE, 1997).

A sociedade da informação se desenvolve na economia baseada em um setor de informação com a função de satisfazer a demanda geral por serviços e instalações de informação. Setor este direcionado na estrutura tecnológica como: redes de telecomunicações e computadores, onde o rápido crescimento do setor não acompanha a economia em geral. (MOORE, 1997).

No cenário de modelo de gestão GIL (2016) agrega em suas funções gerenciais as pessoas que trabalham nas organizações como colaboradores, cooperadores ou parceiros visando o alcance de objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Neste contexto, o profissional da informação está inserido no setor da economia caracterizado pelo ato de construção, produção, argumentação, estabelecimento, direção, controle e difusão, com a providência do ambiente científico e técnico concedendo a estas operações determinados valores econômicos. TOMELIN (1988).

A ciência e a tecnologia estão intimamente relacionadas e sua interdependência e caráter de produção coletiva aprofundam-se cada vez mais. Neste eixo, Tarapanoff (1997) apresenta o profissional da informação sob a perspectiva das lideranças de profissionais da informação que atuam em unidades informacionais ligadas às áreas de informação científica, tecnológica e de negócios no Brasil e que desenvolve e assume papéis tradicionais, mas com um crescente envolvimento em novas tecnologias e novos procedimentos administrativos.

Nesta conjuntura as mudanças nos ambientes social e econômico, na estrutura e na gerência de unidades de informação a partir da popularização e disponibilização das novas tecnologias com alcance mundial e de capacidade virtualmente ilimitada, propiciam hoje, a toda a população, grande acesso à informação, criando a sociedade da informação e do conhecimento. TARAPANOFF (1997).

Na nova economia Castells (1999) destaca o cenário proposto pela sociedade da informação; organizada em torno das redes globais de informações, acentuando as novas tecnologias de informação e comunicação.

Neste sentido as empresas escrevem e divulgam a sua missão onde Cecilio (2000) traduz como a explicitação formal ou oficial a fim de direcionar as atividades das instituições.

Assim, no planejamento de instituições, o que diferencia uma instituição da outra é sua missão, o que ela se propõe a realizar, ou seja, declarar a contínua e extensa finalidade capaz de individualizar e discernir a organização em relação a outras do mesmo ramo de negócios, evidenciam a definição de missão. (LOBATO et al., 2012).

Barney e Hesterly (2007) reforçam esta ideia, defendendo que a missão da empresa define suas diretrizes e estratégias em longo prazo, e orienta o que deve ser evitado neste percurso.

Para Oliveira (2015) missão traduz determinado sistema de valores e crenças em questões das áreas básicas de atuação e negócios, que considera tradições e filosofias administrativas. Servem de base para o planejamento das empresas destacando sua importância para reunir as disposições para ação e desempenho das atividades nas empresas, por meio da representação por escrito orientando os agentes participantes.

Para Chiavenato (2008), a missão pretende orientar as atividades das organizações e unir esforços individuais para formações de equipes. Servindo como clarificador comunicativo das organizações, seus preceitos morais e suas estratégias.

Para Costa (2007), a elaboração do conceito de missão em uma empresa oferece subsídios para expor seu papel e seu propósito. Caso for, bem-sucedido, o processo de construção da missão, o conceito oferece condições de conduzir todo o processo de planejamento em uma empresa.

Onde a empresa pretende chegar é determinado por outro ponto, a visão: onde a empresa quer ser vista, reconhecida. Não no momento presente, mas no futuro. De acordo com Collins e Porras (1998) a visão observa um horizonte de tempo, simbolizando o futuro desejado. Oliveira (2007) retrata a visão como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais extensa.

Na opinião de Scott, Jaffe e Tobe (1998), a representação das ideias do que se quer criar futuramente, alicerçado na análise real do presente colabora na concretização dos planos futuros.

A direção estruturada do que se deseja criar permite estabelecer acordos e realizar atividades. Esta ideia fica explicitada quando os autores definem que visão é uma imagem mental poderosa do que queremos criar no futuro. Ainda conforme os autores, ela reflete aquilo com que nos preocupamos mais, representa uma expressão de como será nossa Missão e deve estar em harmonia com os valores e propósito da instituição.

A definição de visão para Scott, Jaffe e Tobe (1998) se apresenta como um trabalho conjunto entre a cabeça e o coração, pois devem se basear na realidade, deixando claro um percurso para o futuro. A visão nos permite explorar as oportunidades, as realidades desejadas, pois se tornam a estrutura do que deve ser criado, orienta as escolhas e compromissos de ação. (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998, p.73).

A visão de empresas baseada em recursos é mais uma tentativa de explicar por que algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas duradouras (MILLS et al., 2002).

A equipe de uma empresa comprometida em realizar a missão da instituição engajada em sua visão, por meio de valores torna evidente o comportamento da equipe e seu funcionamento. A participação das pessoas que nesse processo conhecem os valores acabam por promover a cooperação a fim de realizar a Missão e a visão institucional.

Tamayo e Gondim (1996, p.63) descrevem valores como “princípios organizados por hierarquias de acordo com os comportamentos desejáveis que

orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Para Tamayo, Mendes e Paz (2000), valor indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias em uma hierarquia. A abordagem e o modo como a empresa procura trabalhar para alcançar seus objetivos são apresentados pelos valores, ou seja, como a empresa se posiciona frente às situações que ocorrem no seu cotidiano e que tem impacto importante no alcance dos seus objetivos.

Para Oliveira (2015) valores especificam um estado futuro desejado. A cerca da projeção do conceito de princípios, Lobato e outros (2012) definem como sendo a base ética da governança e que tem como atributo essencial a universalidade, devendo orientar as diretrizes e políticas corporativas.

A contribuição com o planejamento deve-se aos objetivos maiores da organização, sendo este respeitado de modo ordenado, dirigido e controlado como descrito por Oliveira (2015). Ao penetrar a abrangência do planejamento oportuniza eficiência, eficácia e efetividade, possibilitando a atenuação dos riscos e perdas proporcionando resultados esperados da operacionalização do planejamento.

Desse modo Oliveira (2015) coloca como importantes princípios as ações de participação, coordenação, integração e de planejamento contínuo de modo a propiciarem condições melhores nas tomadas de decisão dos planejamentos propostos.

No contexto da UFRGS, o PDI da UFRGS 2016 - 2026 “Construa o futuro da UFRGS” aprovado pela Decisão nº 179/2016 de 24 de junho de 2016 e seus elementos orientadores explicitados tais como:

**Missão:** “Desenvolver educação superior com excelência e compromisso social, formando indivíduos, gerando conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico, capazes de promover transformações na sociedade”.

**Visão:** Para 2026 é: “Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional”.

**Princípios:** Autonomia universitária; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; Ética; Pluralidade e democracia; Respeito à dignidade da

pessoa humana e seus direitos fundamentais; Liberdade acadêmica; Excelência; Diversidade; Sustentabilidade; Compromisso social e Valorização de seus docentes, técnico-administrativos e discentes.

**Valores:** Responsabilidade social; Transparência; Inclusão; Responsabilidade ambiental; Promoção do bem-estar social; Inovação; Internacionalização e Interdisciplinaridade.

Possuem como proposta estes conceitos, arranjar ordenadamente suas atividades ajustadas às necessidades de sua comunidade.

A gestão em uma organização pode ser subdivida em estratégica, tática e operacional. A gestão estratégica interage entre o conglomerado de informações dos ambientes institucionais, que estão fora da instituição e as informações internas da instituição. Correspondendo ao **SIE**. (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento estratégico como método administrativo permite o estabelecimento de uma direção a ser seguida pela instituição, visando estender sua interação com o ambiente. (OLIVEIRA, 2012).

A gestão tática considera a união de elementos, informações de uma área ou setor da instituição e não da instituição como um todo ao qual corresponde ao **SIT**. (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento tático busca otimizar a situação futura de um setor ou área da instituição, utilizando métodos administrativos aplicados em uma parte da organização. (OLIVEIRA, 2012).

A gestão operacional formaliza por meio de documentos escritos a variedade de informações constituídas na instituição, correspondendo ao **SIO**. (Oliveira, 2012).

No planejamento operacional os métodos de desenvolvimento e de implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da instituição são formalizadas. (OLIVEIRA, 2012).

## 4 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos e métodos aplicados para o desenvolvimento do estudo.

O método de estudo será qualitativo e descritivo. O exame estrito realizado evidencia nuances percorrendo procedimentos científicos sistematizando a interpretação de fatos que se inserem em uma realidade determinada.

A natureza desta revisão de literatura, em conformidade com a classificação proposta por Gil (2010) com base no seu objetivo, é do tipo descritiva e quanto ao procedimento pode ser classificada como pesquisa bibliográfica.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização deste estudo será realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, que segundo Gil (2008, p.43) afirma que essas pesquisas “[...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” Tendo o intuito de encontrar respostas a questões mais específicas para um determinado tema, como no caso, o reflexo dos instrumentos administrativos e de gestão utilizados pela BIBFAR e seu relacionamento com as práticas de gestão, tomadas de decisões, criação e compartilhamento do conhecimento com base no suporte organizacional da BIBFAR. Conforme necessário para realização deste tipo de pesquisa André (2013) afirma ser promovido o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre o assunto e o conhecimento teórico construído a respeito dele.

Gerhardt, e Silveira (2009) citando Goldenberg (1997) complementam ressaltando que o tipo de pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Gerhardt, e Silveira (2009) citando Deslauries (1991) relatam que no desenvolvimento da pesquisa qualitativa o pesquisador percebe-se ao mesmo tempo parte e objeto da pesquisa, onde a imprevisibilidade torna-se aparente em paralelo a parcialidade e limitação do seu conhecimento. Produzir informações aprofundadas e ilustrativas é o propósito importando ser capaz de produzir novas informações seja ela ampla ou estrita.

#### 4.2 MÉTODO DE PESQUISA

Como método de pesquisa aplicou-se uma entrevista semiestruturada para coleta de dados de informações à uma chefe de biblioteca universitária sobre as práticas de gestão do conhecimento relacionando com as práticas de gestão com base no conhecimento do suporte organizacional da BIBFAR, Biblioteca Henrique Oliveira.

Gerhardt e Silveira (2009) destacam que em certas ocasiões como não há por parte de quem investiga um exame crítico das informações, podendo os resultados apresentarem-se de modo equivocado, e a técnica de coleta de dados ser subjetiva ou serem quantificáveis seus resultados, gerando ser subjetivo e impreciso este método de pesquisa para Triviños (1987), o método pode ser criticado porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos fugindo da possibilidade de verificação através da observação.

Roteiro de entrevista semiestruturada são reflexão interpretativista das respostas obtidas. Foram elaboradas questões com as perguntas mais ajustadas possíveis para realizar a pesquisa.

As perguntas foram traçadas mais apropriadas possíveis de se alinharem a responder os objetivos que a pesquisa pretendeu. Foram direcionadas perguntas aos objetivos da pesquisa.

Pesquisador: Rafael Vicente de Almeida.

Respondente: [...]

Foi realizada uma breve apresentação, identificação, informou o objetivo geral da pesquisa, pleiteou o direito de utilizar as informações expostas, expos o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), subsequentemente colheu assinatura e realizou agradecimento pela disponibilidade e participação.

Foi seguida uma ordem sequencial flexível para a realização das perguntas.

Os casos de não entendimento das respostas e/ou falta de clareza, interrupções foram realizadas.

#### 4.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Utilizou-se a técnica de interrogação por meio de entrevista semiestruturada (Apêndice A).

Para a sucessão do estudo foi necessário realizar a etapa de coleta de informações úteis para testar as hipóteses. As informações são determinadas úteis pelos resultados possíveis e pelo que indicam de um fenômeno para posterior análise.

Em seguida foi realizado o recorte de campo das análises empíricas no ambiente. No caso o recorte delineou-se com uma amostra ilustrativa o qual produziu uma entrevista semiestruturada conforme definição de Gerhardt e Silveira (2009), etapa em que se organizou um conjunto de questões sobre o tema gestão do conhecimento incentivando que o entrevistado livremente falasse sobre o assunto e os contextos que eventualmente surgem como desmembramentos do tema principal.

Foram listados tópicos para seguir durante a entrevista permitindo flexibilidade quanto à ordem ao propor as questões, originando variedade de respostas e até mesmo outras questões. Foi distribuído tempo para cada tópico.

As questões foram formuladas com objetivo de evitar respostas dicotômicas para que as respostas tivessem possibilidade de ser descritivas e analíticas.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Para entender a percepção que a respondente possui sobre práticas de gestão, administração e gestão do conhecimento em biblioteca universitária na BIBFAR, o método de análise de conteúdo proporcionou:

Uma visão geral acerca da aproximação do objeto de estudo, por meio de uma entrevista semiestruturada com a bibliotecária chefe da faculdade de farmácia da UFRGS. A visão geral da respondente foi relacionada com a percepção do próprio ambiente da BIBFAR e a equipe de servidores.

A entrevista foi realizada no dia 12 de novembro de 2019, o entendimento da realidade ocorreu por meio da captação das percepções, interpretando as informações, analisando o conteúdo das respostas fornecidas após terem sido gravadas, transcritas e lidas as respostas.

A busca dos conceitos norteadores da pesquisa sobre o tema gestão do conhecimento foram identificados na literatura e analisados com os dados coletados da entrevista realizada pretendendo compreender os aspectos da realidade sobre as práticas de gestão do conhecimento na unidade de informação trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes procurando corresponder a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser restritos à operacionalização de variáveis.

Os resultados da pesquisa tiveram como experiência à projeção no objeto de estudo, ou seja, nos tipos de conhecimentos interagentes entre as pessoas da biblioteca da Faculdade de Farmácia da UFRGS. Nesse sentido surgiram evidências de reconhecimento, interação, percepção e de gerenciamento do conhecimento na unidade de informação.

Resultou a hierarquização de ações para descrever, compreender e explicar com determinada precisão as relações entre o conhecimento global e local sobre o tema gestão do conhecimento.

Observou as diferenças respeitando a interação entre os objetivos propostos, as orientações teóricas e os dados empíricos encontrados.

Derivou exame mais fidedigno possível.

Intuiu que este modelo de pesquisa não abarcou a completude merecida, não encontrando o modelo de pesquisa exclusivo nessa busca, essa dificuldade

deve-se a respeito das nuances que se entrelaçaram sobre os objetivos propostos no intuito de compreender na totalidade o tema estudado, falta de detalhes sobre os processos pelos quais as conclusões foram alcançadas e o real envolvimento do autor da pesquisa com o tema, inclusive com os conhecimentos, instrumentos e sujeitos pesquisados.

**Formação quadro de servidores:** a entrevista proporcionou conhecer a formação do quadro de funcionários responsáveis pelas atividades da biblioteca conforme relato que segue: "...o quadro de servidores atualmente é composto por três bibliotecárias, sendo que uma bibliotecária está vindo de permuta assumir uma das vagas, o quadro ainda possui dois bolsistas e atualmente está em aberto uma vaga de auxiliar administrativo que não foi preenchida até o momento".

**Tarefas desenvolvidas:** sobre as tarefas que se desenvolvem na biblioteca conforme o relato "...bom, foi distribuído entre nós, uma pessoa fica responsável pelas atividades da produção intelectual, outra com as atividades relacionadas aos periódicos e por último outra pessoa fica responsável pelas atividades de classificação, indexação e seleção, fora isso as três bibliotecárias auxiliam no balcão, treinamento dos usuários, referência e etc, todas juntas caso haja ausência de alguma pessoa outra assume".

Conforme observado nos relatos acima estes corroboram com Zabot e Silva (2002) ao considerarem que a estrutura organizacional deve acompanhar as mudanças necessárias ao estilo gerencial e o respeito à cultura organizacional dos desafios de acompanhamento das mudanças que envolvem estrutura organizacional, tecnologia e eventual falta de pessoal para o desenvolvimento das atividades.

Nesse sentido embora não tenha sido evidenciada explicitamente durante a entrevista a utilização do conhecimento formal visando o acompanhamento das mudanças como recurso à agregar valor em habilidades de intuição, criatividade, de inovação, à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento este conhecimento opera e considera o acesso destes registros formalizados para que as equipes de trabalho obtenham informações relevantes e significativas no desenvolvimento e articulação de suas atividades.

Cunha e Cavalcante (2008), e Santos e Ribeiro (2003), valorizam a formalização do conhecimento organizacional, objetivando facilitar o acesso do conhecimento em diversos usos na sociedade, os quais culturalmente e historicamente representa uma das atividades funcionais desempenhadas inclusive pelo bibliotecário como atividade social, salientando os autores que no âmbito acadêmico atualmente, a biblioteca universitária tem por missão contribuir ao ensino, pesquisa e extensão em sua instituição por meio de documentos integrando a universidade sendo que este tipo de instituição se propõem a realizar atividades e funções dentro de uma sociedade que legitima meios para sua organização social; este ponto vai de encontro ao conceito norteador em organizações definido como princípios; em que os da UFRGS, de acordo com o PDI 2016-2016 são: *Princípios*: Autonomia universitária; Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão...; desse modo, como proposto por Maciel e Mendonça (2006) considera-se que além das funções sociais o bibliotecário é desafiado a registrar o conhecimento dos sistemas de trabalho a fim de pleitear condições de orientar, avaliar e programar seus resultados.

**Percepção da utilização do conhecimento:** observou-se pelo relato a respeito da percepção sobre a utilização do conhecimento dos servidores da BIBFAR, que existe a utilização deste conhecimento com o propósito de suprir a necessidade de conhecimento sobre os produtos, processos, usuários e da necessidade de conhecimento dos próprios servidores. Principalmente no relato da entrevistada quando destaca que "... sim é percebido até pelo fato de termos se formado em épocas diferentes e existir entre a equipe uma das bibliotecárias mais antigas lotadas no setor e mesmo assim material novo que entra começamos a ter contato e interagir. "...o próprio sistema do SABI muda com o tempo, o programa mesmo tem suas mudanças então fazemos treinamentos para atualização então mesmo o que já sabemos acontece mudanças nos processos., as formas de processamento, quando eu entrei utilizava-se a ficha datilografada no momento é tudo pelo sistema SABI tudo digital, recebemos treinamento inclusive pela BC e pela EDUFRGS para atualização das atividades".

Neste relato evidenciou-se a latente troca de conhecimentos por meio da externalização dos conhecimentos pessoais, atribuído às diferentes formações

existentes entre os servidores, cabendo salientar nesse sentido sua importante relevância ao proporcionar a oportunidade de aprendizado coletivo. Observou-se inclusive a latente externalização e o compartilhamento entre os servidores dos conhecimentos pessoais obtidos através dos treinamentos realizados periodicamente para atualização das mudanças nos processos realizados pelo sistema de bibliotecas (SABI). Deste modo essa questão demonstra o alinhamento da BIBFAR à proposta de Choo (2006) referindo-se que o conhecimento contido na mente de cada pessoa possui significativo potencial e expectativa de ser expresso. O autor complementa e valoriza a ideia acerca da expressão do conhecimento tácito pelo indivíduo em uma linguagem escrita, numérica ou por representação visual como, por exemplo utilizando gráficos, símbolos ou outros recursos.

Desse modo cada servidor que compõe a equipe de trabalho da biblioteca significativamente potencializa a possibilidade de manifestação de seus conhecimentos pessoais, ao internalizar os conhecimentos adquiridos em suas formações e treinamentos. A expressão dos conhecimentos mencionada pela respondente ilustrou a utilização do conhecimento com propósitos operacionais para a realização das atividades. Nesse quesito identificou-se o dinamismo e o potencial das informações, estas de diferentes origens ao serem compartilhadas, possibilitam dirigir a direção de novos conhecimentos e compreensões (Huber, 1991) citado por Gonzales e Martins (2017).

A externalização permite às pessoas que compõem a equipe da biblioteca identificar maneiras de formalizar o conhecimento tácito tornando mais fácil a disseminação e replicação de seus sistemas de trabalho.

Complementando o conceito de externalização, Zaboti e Silva (2002) inserem a linguagem falada além da escrita como meio de conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito salientando a possibilidade de haver determinada insuficiência na expressão dos conhecimentos do tipo conceitual, hipotético e contido nas ideias das pessoas.

Desse modo o conhecimento diversificado retratado pelas diferentes formações e experiências pessoais da equipe de servidores da BIBFAR e pelo conhecimento obtido em treinamentos realizados periodicamente inclusive para atualização das mudanças nos processos realizados pelo sistema de bibliotecas (SABI) afirmou ser compartilhado embora evidenciando o complexo encargo na

identificação das formas de como ele acontece, neste ponto Popadiuk e Santos (2010) expõem que as formas de experiências em cursos são relativos aos tipos de conhecimento tácito.

**Evidencias de conhecimento sobre processo de gestão do conhecimento:** procurando evidenciar o conhecimento por parte da gestão da BIBFAR a respeito de algum processo que se articula intencionalmente apoiando a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos para que a BIBFAR atinja sua excelência organizacional o relato que segue: "... não tem um processo exato que a gente, que eu conheça ou que já exista, o que fazemos é interação mútua entre as bibliotecas da universidade a respeito da utilização de recursos e de material, motivada inclusive pelo suprimento eventual que possa atender uma necessidade pontual entre uma e outra biblioteca por meio de doação, mas recursos mesmo, algum processo que tenha voltado para nós não temos". Nesse sentido como resultado através do relato evidenciou-se uma possível analogia entre a compreensão que se tem sobre algum processo de gestão do conhecimento e a ação de integração entre as bibliotecas setoriais. Nesta série o resultado indicou as divisões **a** e **b**:

**a) Integração entre bibliotecas:** de acordo com a entrevista, ocorre basicamente a integração entre as outras bibliotecas setoriais para a captação de recursos e materiais. Evidenciou-se de modo compreensível, que a BIBFAR conhece o sistema de apoio, mencionando realizar integração. Se alinhando a Tarapanoff (1981) Os objetivos da universidade traçam modelos estruturados e aplica sistemas de interação procurando satisfazer a centralização, coordenação e cooperação. Desse modo percebeu-se que a BIBFAR não trabalha isoladamente, ao realizar suas atividades utiliza os sistemas de apoio para fomentar sua capacidade produtiva. Assim as ações de integração equiparam-se a Bastos e outros autores (2007) as pessoas interagem com um conjunto de conhecimentos sociais e tácitos envolvendo elementos individuais, de sua educação e natureza.

**b) Administração de bibliotecas:** o conhecimento como um ativo intangível, ou seja, singular é percebido como sem realidade palpável Stefano e outros (2014) por não possuir uma definição única. Nesse

sentido sua identificação em uma organização pode apresentar dificuldades. A interação que ocorre entre a BIBFAR e as outras bibliotecas do SBUFRGS implicitamente decorrem através dos conhecimentos das pessoas que atuam nessas bibliotecas. Essa interação promove iniciativas, ações, por conseguinte geram resultados e por fim valor agregado. Greef e outros (2011) As bibliotecas inseridas no ambiente acadêmico possuem características diferentes daquelas que operam negócios. Seus processos e decisões geram valor com base no mercado de pesquisadores, grupos de pesquisa e universidades. Maciel e Mendonça (2006) Nesse sentido a BIBFAR em sua gestão ao relatar, realizar integração com o SBUFRGS por meio dos sistemas que conhece e estas ações possuírem caráter implícito indica o uso desta ação realizada como estratégia para fomentar suas atividades com objetivo de suprir suas necessidades, apoiar outras bibliotecas, melhorar e atingir resultados, possibilitando competir com maior acerto, no ambiente de inovações e incertezas, desse modo atenuando seus desafios peculiares do sistema que rege o mercado acadêmico. Assim as ações administrativas vão de encontro a Bastos e outros autores (2007) a interação dos conhecimentos individuais em socialização na organização abrangem suas disposições e formações.

Para Oliver (2010) a sistematização de um processo articulado intencionalmente auxiliando a geração, disseminação e apropriação de conhecimentos próprios da gestão do conhecimento possuem o propósito de atingir a excelência organizacional.

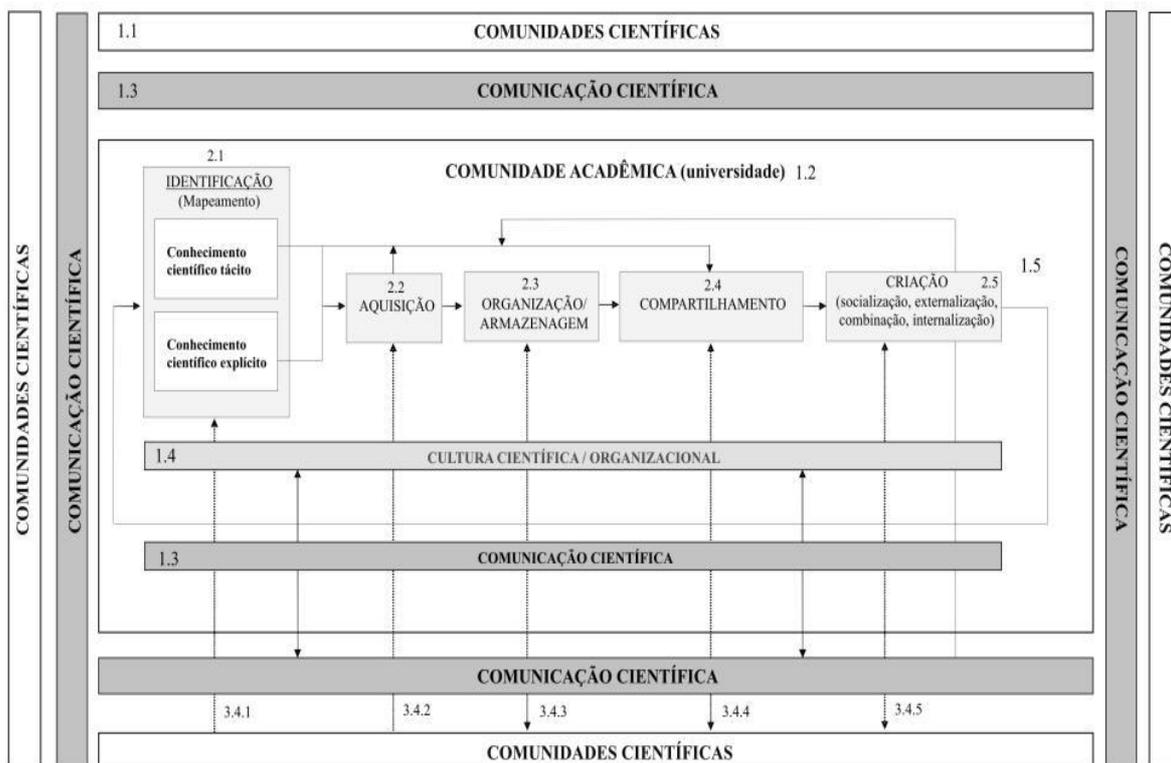
**Evidencias de ações e recursos para investimento em processo de gestão do conhecimento:** a possibilidade de existir recurso financeiro ou de projetos voltados para administrar e gerenciar a BIBFAR buscando avaliar, identificar pontos fortes e fracos de seus processos, identificou a inexistência destes conforme respondente: "...atualmente estamos limitados para compra de material, compra de livros, periódicos, e para compra até do próprio material, o nosso material de consumo, como lápis, caneta e papel recebemos pela unidade". Neste ponto a questão formulada pelo pesquisador procura demonstrar que existem caminhos de realização através do valor das

habilidades intangíveis de articulação entre o quadro funcional de toda organização na sociedade que realiza meios de troca monetária necessariamente. As inspirações advindas por meio do conceito de processo de gestão do conhecimento, definido por Oliver (2010) pode colaborar com as latentes aspirações das pessoas do quadro de servidores da BIBFAR e outras bibliotecas de atingir a excelência organizacional continuamente. De mesmo modo disseminar o conceito admite a possibilidade de criação e/ou apoio de projetos, com o propósito de captar recursos para a implantação de um processo com essas características e pretensões.

A resposta obtida resultou a percepção da importância do arranjo possibilitado com a instrumentalização dos conceitos em gestão do conhecimento, e suas formas de agregar valor econômico em suas atividades. Esse aparelhamento conceitual pode promover outras percepções na gestão de unidades de informação, no empreendimento de modelar as práticas informais de gestão do conhecimento.

Desse modo a familiaridade com os conceitos de gestão do conhecimento por parte da comunidade acadêmica pode fazê-los identificar grupos de interesse, sem limites geográficos. A BIBFAR se insere nesse contexto e realiza integração com outras pessoas através do SBUFRS, se alinhado à, Leite e Costa (2007) por se envolver com atividades de ensino e pesquisa, coparticipando ou não seus interesses em comum nos seus tópicos de estudo específicos. Os membros da equipe de servidores da biblioteca compõem os recursos humanos da FACFAR. Desse modo de acordo com a descrição dos elementos macro do modelo conceitual de gestão do conhecimento científico e da definição de comunidade acadêmica ilustrado na figura 1. A identificação de grupos de interesse no tema gestão do conhecimento pode auxiliar em parcerias alinhadas a GC, partindo de técnicas para identificação de práticas de GC informais e posterior formalização de um modelo que considere as características do ambiente, as peculiaridades dos processos apropriados ao contexto da estrutura organizacional da BIBFAR objetivando na colaboração da unidade de informação em continuar a operar seus esforços individuais e coletivos no seu contínuo aperfeiçoamento para atingir sua excelência organizacional.

**Figura 1:** Modelo de gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico



Fonte: Leite e Costa, 2007, p.101.

**Socialização do conhecimento tácito e mecanismos para lidar com acertos e erros administrativos:** foi questionada a existência de alguma forma de registro das lições que foram aprendidas acerca dos acertos e erros administrativos incluindo os de gestão, resultando os relatos descritos "...o registro é no próprio conhecimento da pessoa", "... quem passou por determinada dificuldade expressa no cotidiano ao desenvolver as atividades o modo como foi superada a dificuldade", "ou seja", "...tem troca de informação".

As evidências nos relatos demonstraram existir de modo informal o registro das lições que foram aprendidas.

Com base em Leite e Costa (2007) a não identificação de um conjunto de conhecimentos tácitos, difíceis de expressar, não torna possível seu reconhecimento explícito tão pouco seu recolhimento.

**Conhecimento explícito e Mecanismos para tomada de decisão:** Nesse tópico a questão sobre mecanismos para tomada de decisão demonstrou a utilização dos relatórios para análise a fim de tomar decisões acertadas, pleitear recursos, planejar, legitimar e justificar as atividades da unidade de informação: "... existem relatórios para avaliar o crescimento, a circulação do

acervo e de material, o perfil dos usuários, o uso das bases de dados e do portal de periódicos estes documentos são apresentados para a biblioteca central e para a direção da unidade da faculdade de farmácia para justificar a finalidade das atividades desempenhadas e para a captação de recursos para manter e atualizar o acervo objetivando suprir as necessidades de informação dos usuários”.

Dessa forma evidenciou além, que são estabelecidos critérios para avaliação abrangendo o número de salas de estudo e dos horários de funcionamento objetivando suprir as necessidades dos usuários. Estes apontam a importância da utilização dos relatórios estatísticos gerados manualmente por meio da coleta de dados para a manutenção do espaço destinado à biblioteca.

Desse modo citando Brito; Oliveira; Castro (2012) cabe salientar a importância dada pela equipe em saber como tornar as percepções, as ideias, as experiências e o saber fazer (*know-how*) de cada servidor em documentos, informações, fluxogramas, políticas, procedimentos e técnicas para a realização de determinadas tarefas que expressem melhores práticas. Estes conhecimentos explicitados servem para que os servidores atuais e os novos contratados por motivos de transferências, rotatividade e aposentadorias de pessoal, que não possuem determinados conhecimentos sobre alguma atividade ou processo possam se guiar e apreender possuindo condições de continuar com o desenvolvimento das atividades da BIBFAR. Possibilita amenizar os desafios em manter o conhecimento dentro da instituição mesmo que um servidor saia atenuando inclusive os atos administrativos e gerenciais.

**Combinação conhecimento tácito e conhecimento explícito:** A possibilidade de uma tomada de decisão acerca das atividades desempenhadas pela biblioteca com base nas informações contidas nos relatórios em conjunto com o conhecimento pessoal de cada servidor foi perceptível quando apresentada a existência de espaço para reunião e agrupamento dos diferentes tipos de conhecimento, conforme relatado pela respondente, que descreve: “... no início de cada ano em reunião são colocadas as metas que a biblioteca tem que atingir e a definição destas buscam estar em conformidade com as metas da unidade que a mantém”. Embora não tenha sido identificado o modo como são colocadas as metas da BIBFAR nas reuniões este ponto corrobora Taylor (1986) citado por Leitão Nassif (2009) em que propicia-se o processo de tomada

de decisão no momento de encontro da informação com as habilidades das pessoas/(servidores) possibilitando o natural uso e distribuição da informação colaborando no processo decisório na biblioteca por comparação a algum modelo de processo de tomada de decisão permitindo a possibilidade de representação do processo.

**Conhecimento tácito, socialização e modos de aprendizagem:** para aprender sobre o setor de atuação da biblioteca evidenciou-se na entrevista que são realizadas reuniões e estas são utilizadas como estratégia para suprir as necessidades encontradas. Não somente pela chefia da unidade. Esta estratégia possibilita a troca de informações a respeito das necessidades de cada biblioteca. A interação social implícita no ambiente da biblioteca converte o conhecimento tácito de cada um em conhecimento tácito aos demais propiciando o compartilhamento de habilidades e conhecimentos, embora não tenha sido identificada a conversão do conhecimento tácito em tácito através da observação, imitação ou prática como propõe (CHOO 2006) pela entrevistada.

**Socialização do conhecimento:** torna-se importante salientar nesse sentido o surgimento da hipótese a respeito da prática implícita de socialização entre conhecimentos tácitos na relação entre as três bibliotecárias e os dois bolsistas na conversão destes conhecimentos. A hipótese de haver conversão de conhecimento tácito em tácito de maneira implícita sem uso da linguagem não identificada pela entrevistada exige definição clara e de embasamento empírico obtendo como resultado a não comprovação da prática implícita, visto que este conceito teórico não foi observado diretamente.

Considerando a fala da entrevistada "...nas reuniões se são expostas as necessidades de algum bibliotecário ou funcionário do setor em apreender algo e caso seja diagnosticada determinada dificuldade procura-se providenciar a capacitação para essas pessoas, inclusive no atendimento do balcão visando a melhoria da eficiência".

Pode-se levar em consideração as capacitações realizadas pelas bibliotecárias oportunidade essa onde deve haver a socialização de conhecimento tácito entre os mentores ministrantes da capacitação e as bibliotecárias que buscam resultados possibilitando a criação de mais conhecimento entre estes envolvidos diretamente e de modo indireto entre a equipe da BIBFAR quando apenas uma ou outra bibliotecária participa de algum

curso de capacitação e os relata. Embora não tenha sido objeto de estudo específico analisar o modo de criação do conhecimento desprovido do uso da linguagem no ambiente externo e interno da BIBFAR.

Este tipo de conhecimento exerce influência na criação do conhecimento organizacional como mencionado por Popadiuk e Santos (2010) ao relatar o aparecimento de citações a respeito do conhecimento tácito em estudos de caso contendo aspectos de aprendizado em mentores, livros, cursos, aprendizagem informal, intuição e percepção, insights subjetivos e ideias. Foi identificado ainda que não manifestada na entrevista o uso deste tipo de conhecimento pela equipe da BIBFAR em ações desempenhadas em suas atividades.

Na entrevista foi mencionada a parceria voluntária entre as pessoas para colaborar com o que se sabe e na busca de informações conforme o relato que segue: "...Ninguém da equipe de trabalho da biblioteca sabe cem por cento como desempenhar todas as atividades.

Desse modo a gestão da BIBFAR atenta nas pessoas que fazem parte de sua equipe procura valorizar o compartilhamento voluntário dos conhecimentos e experiências dos membros o qual faz parte, criando melhores condições e espaços para geração de conhecimento organizacional possibilitando a geração do conhecimento necessário para desempenhar as atividades organizacionais propostas.

Como estratégia a reunião foi identificada como o modo utilizado para socializar saberes para que as necessidades da equipe de servidores da BIBFAR sejam atendidas. Oliveira (2012) Além da satisfação das necessidades de uma equipe de trabalho em um ambiente organizacional a atenção e utilização de reuniões que considerem o futuro da BIBFAR como órgão suplementar da Faculdade de Farmácia demonstram sua importância para o estabelecimento de diretrizes de conhecimento como instrumento de gestão ao estabelecer que este tipo de metodologia tem a finalidade de otimizar as situações futuras de determinadas partes de uma empresa.

Desse modo Zobot e Silva (2002) citado por Stewart (1998) complementa a respeito das pessoas em uma organização como possuidores e criadores únicos de conhecimento, nesse sentido a motivação no ambiente organizacional influencia a criação de conhecimento pelas pessoas, a organização pode fomentar contextos objetivando a criação de conhecimento embora a

organização por si mesma seja desprovida de capacidade para criar conhecimento sem as pessoas, o que a organização pode fazer é incentivar as pessoas para alcançar este objetivo.

**Socialização de conhecimento tácito:** a entrevista permitiu perceber a colaboração natural entre os servidores conforme relato: “...Ocorre a colaboração espontânea nos momentos de esquecimento e de surgimento de dúvidas por exemplo a respeito da conclusão de uma tarefa e/ou a execução de determinada etapa em algum dos processos” e em outra fala, destaca-se “...nas próprias conversas que se tem inclusive as informais a gente conversa sobre determinadas dificuldades e surge apoio”.

Foi identificado o alinhamento da BIBFAR com essa ação/atitude à Nonaka e Takiushi (1997) o processo compartilhamento de experiências possibilita a criação de mais conhecimento tácito.

Neste ponto identificou-se outras possibilidades de compartilhamento de conhecimento de modo colaborativo pela equipe de bibliotecárias que atuam na IES UFRGS. Ao estabelecer relações com outros profissionais de várias áreas funcionais e departamentais intuísse existir possível fomento nessa relação para aparição de conhecimento diversificado, ou seja criação de conhecimentos tácitos diferentes em socialização entre o planejamento tático, estratégico e operacional nas organizações, não sendo exclusivo do profissional de gestão de pessoas refletindo o conceito de função, conforme a abordagem de Gil (2016), o processo colaborativo entre os departamentos as quais as pessoas trabalham é amplo e atua como função do profissional de gestão de pessoas.

**Esforços desnecessários na organização:** a percepção de trabalhos desnecessários pela gestão foi de que não existe: “...devido a boa divisão das tarefas entre a equipe da BIBFAR e a BC da IES UFRGS com sua colaboração ao desenvolver iniciativas pelo próprio SBUFRS para que não haja duplicação de um mesmo material catalogado no sistema, cuidado este proporcionado pela equipe da BIBFAR juntamente com a BC. “Nenhum esforço é repetitivo”.

Neste contexto, identificado, inclusive na literatura pesquisada durante o estudo, a latente abertura para o diálogo entre a equipe da BIBFAR e a BC integrante do SBUFRGS apreendendo em linhas gerais a respeito da metodologia GED Grupo de Estudos em Gestão (GEG) proporcionada pelo SBUFRGS composta por 33 bibliotecas o que inclui a BIBFAR. A metodologia

contribuí para o aperfeiçoamento da gestão no SBUFRGS e conseqüentemente reflete melhores práticas operacionais na biblioteca setorial, BIBFAR, através de estudos e proposições nas ações de melhorias.

Segundo Griebler e outros autores (SNBU, 2016) O GEG foi criado em 2005, interrompendo suas atividades no mesmo ano. Foi necessário um planejamento, com a identificação de demandas e preocupações expostas pelo SBUFRGS. Foi reativado em 2015, com os seguintes objetivos de alinhar a gestão das bibliotecas às diretrizes e às regulações da UFRGS; discutir pontos críticos na gestão das bibliotecas; elaborar estudos sobre a gestão no SBUFRGS; propor ações e ferramentas para o aperfeiçoamento da gestão das bibliotecas; e propor ações de capacitação.

**Compartilhamento do conhecimento explícito:** Na concepção de Nonaka e Takiushi (1997) a exposição acerca dos conhecimentos que foram codificados e armazenados, ou seja, os dados coletados e reunidos nos relatórios gerados manualmente e pelo sistema de automação de bibliotecas são evidências de compartilhamento de conhecimento explícito. Entretanto, na BIBFAR não se evidenciou a indicação do seu compartilhamento entre as pessoas que compõem a equipe de trabalho. Em contrapartida foi descrito que: “...o compartilhamento dos relatórios gerados pela biblioteca ocorre entre a direção da unidade e da biblioteca central utilizando o e-mail como canal de compartilhamento para a devida verificação sobre o andamento dos serviços” e em “...os relatórios são analisados e por meio destes se consegue captar recursos para compra de acervo renovando, atualizando e suprimindo a demanda de crescimento do acervo além da compra de materiais”.

**Desenvolvimento de competências:** a menção sobre o desenvolvimento das competências administrativas e de gestão apresentou sua realização através de cursos sobre liderança, gerenciamento de pessoal e do setor. “...quando contrata-se novo bibliotecário este recebe treinamento de capacitação sobre o sistema SABI, das atividades que são realizadas e do setor de atuação para a devida orientação e localização do novo servidor”, destaca-se o relato quando descreve que “...são ofertados pela unidade e pela própria EDUFRGS capacitações para quem entra e para os interessados em geral”.

Como resultado percebeu-se que o desenvolvimento de competências pela equipe da BIBFAR possui forte influência na contribuição do patrimônio de

conhecimento da instituição se alinhando à Basso e outros autores (2019), citado por Dutra (2004), nesse sentido possibilita-se a mobilização dos conhecimentos e habilidades dentro do contexto das práticas de GC com valor agregado demonstrando envolvimento tanto da instituição como um todo, quanto da equipe da BIBFAR no desdobramento das competências de gestão e administrativas.

**Atmosfera de confiança e segurança para o aprendizado:** o desenvolvimento de competências tem reflexo nos resultados de desempenho e produtividade da equipe seguidos da atmosfera de confiança e segurança para o aprendizado entre as pessoas que compõem a equipe de servidores da BIBFAR indicando sua existência por meio da colaboração entre as pessoas da equipe conforme relato: "...cada um possui suas metas pessoais, procura-se unir esforços para que se alcance a meta do setor e ter sua eficiência reconhecida"; "...todos se ajudam, havendo atraso na meta de uma pessoa procura-se colaborar para que haja o alcance das metas do setor" e em "Os cursos que precisamos para desempenhar as tarefas isso tudo tem no projeto de desempenho pessoal que nós procuramos estar sempre de acordo com os cursos oferecidos".

A produtividade e o desempenho das atividades executadas pela equipe da BIBFAR foi diretamente relacionado à disposição da equipe de servidores ao unir esforços para alcançar as metas estabelecidas, segundo Gil (2016) a instituição capaz de suficientemente satisfazer as necessidades de seus empregados proporcionando segurança e satisfação são capazes de manter empregados qualificados e motivados propiciando qualidade de vida. Silva e Oliveira (2017) nesse sentido compreendem que o conceito de segurança prediz significativamente o conceito de confiança organizacional refletindo sua competência resultando em maiores possibilidades da instituição ser vista como confiável e estável financeiramente, caso seja vista de mesmo modo como capaz de ofertar benefícios, salários e garantias ao trabalhador, provendo segurança ao trabalho e ao futuro da instituição. Desse modo a BIBFAR evidencia estar alinhada em sua colaboração à orientação proposta pelo conceito de visão da UFRGS, conforme seu PDI 2016-2016: *Visão*: Para 2026 é: "Ser uma Universidade reconhecida pela sociedade como de excelência em todas as áreas de conhecimento em âmbito nacional e internacional".

**Colaboração organizacional e Cultura da inovação:** a percepção sobre a contribuição de cada pessoa que compõe a equipe acerca da implantação da cultura da inovação no ambiente da biblioteca ressaltou sua existência promovido através de cursos de capacitação e atualização entre os colegas da equipe procurando estes estarem atualizados e de acordo com as mudanças do sistema de bibliotecas, de acordo com a fala da entrevistada que informa perceber a existência dessa contribuição no que segue “...buscando conhecer outras formas de melhorar os serviços, oportunizado pela pesquisa do próprio conhecimento de como são desenvolvidas e realizadas as atividades em outras bibliotecas”.

Nesse sentido a BIBFAR e sua equipe de acordo com Gil (2016) possui requisitos capazes para sobreviver num mundo que muda cada vez mais rápido e de competição intensa, visto que entre a equipe evidenciou-se por meio da entrevista, corroborando com Hamel (2012) citado por Gil (2016) significativa iniciativa e criatividade para renovação de ideias capazes de promover o compartilhamento de conhecimentos para gerar novas ideias. As habilidades de criação e iniciativa são incentivadas pela colaboração estimuladas pela instituição que promove capacitações, implanta sistemas, transforma sua cultura, processos e tecnologia, utilizando, estimulando e valorizando os talentos das pessoas.

**Ciclo estratégico e Integração organizacional:** a respeito da integração entre a BIBFAR e a IES (UFRGS) quando relacionado aos motivos, necessidades, expectativas, missão, objetivos, estratégias, metas e políticas da instituição este demonstrou que existe articulação e orientação através da missão e das metas de cada órgão envolvido.

O decorrer da entrevista evidenciou a integração além do questionado, foi identificada integração entre a IES (UFRGS), a FACFAR, SBUFRGS, BC e a BIBFAR conforme relatado pela entrevista ao citar que “...procura-se estar de acordo, assim como existem as metas da própria UFRGS existem as metas da unidade juntamente com as metas da biblioteca que tem que estar de acordo com as metas “impostas” pela UFRGS e pela unidade, tudo é aparelhado”, e também quando descreve que “...tanto o desenvolvimento das necessidades do setor e das dificuldades são questionadas pela UFRGS a fim de esta possa atender as necessidades apontadas”.

Embora não tenha sido identificada na entrevista a explicitação formal da missão e das metas da BIBFAR estas de modo informal foram relatadas ocorrer com objetivo de unir os esforços da equipe aos objetivos maiores da IES (UFRGS) e da FAC/FAR atuando como situado por Chiavenato (2008), a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional.

Nesse sentido o bibliotecário familiarizar-se com cada nível de planejamento contribui para o entendimento das situações da organização criando oportunidades de participação dos servidores nos processos gerenciais e administrativos.

Segundo Oliveira (2008, p. 280), conhecer a atual situação da organização promovendo o debate capaz de projetar situações para a organização e estabelecer finalidades por setores prevendo o alcance dos objetivos da organização permite esclarecer formas de se trabalhar, desse modo a negociação dos objetivos entre o planejamento estratégico, tático e operacional da organização possibilita o estabelecimento dos meios e das atividades tornando viável o alcance de objetivos intermediários e finais da organização a fim de determinar critérios de avaliação e medição a respeito dos objetivos formados.

Complementando Nonaka e Takeuchi (1997) ao ressaltarem a respeito do valor da contribuição dos membros em uma organização colocando que está mais relacionado à importância da contribuição de cada um ao sistema de criação do conhecimento, do que sua posição na hierarquia na organização.

Assim identificou-se a importância de se estabelecer práticas de se formalizar o nível de planejamento da BIBFAR já que o documento possui características para contribuir nas atividades de gestão ao facilitar a transmissão de informações como propõem Nonaka e Takeushi (1997) em formas de dados e/ou documentos etc.

Essas informações relevantes e significativas divulgadas à equipe oportunizam uma melhor compreensão do que se espera pelas pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido além do conhecimento das metas e missão da BIBFAR o conhecimento por parte das bibliotecárias quanto o conteúdo codificado nos documentos formalizados da IES (UFRGS), FACFAR,

SBUFRGS, BC que definem suas metas e missão próprias podem ser utilizados como instrumentos valorativos a respeito do modo de se trabalhar e planejar o conjunto de atividades previstas entre os órgãos envolvidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa propôs compreender as práticas de gestão do conhecimento em uma unidade de informação, especificamente a designada Biblioteca da Faculdade de Farmácia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, batizada de Biblioteca Henrique Oliveira.

A busca da compreensão sobre a aplicação de uma ação contínua de operações que se reproduzem com certa regularidade e desenvolvimento, acerca do conceito conhecimento, permitiu simultaneamente observação de vários elementos e outros conceitos como: instrumentos administrativos, de gestão, sistemas e outros processos técnicos, operacionais e de apoio.

A pesquisa destacou a busca da compreensão acerca do conhecimento e a possibilidade de seu gerenciamento na biblioteca. A partir da familiaridade com as definições dos tipos de conhecimento encontrados na literatura e das teorias a respeito do modo de criação do conhecimento, foi compreendido que é possível o gerenciamento do tipo de conhecimento formalizado, com possibilidade de ser compartilhado de modo facilitado de acordo com o suporte em que for disponibilizado para ser acessado; atividade atrelada a gestão da informação que faz parte da gestão do conhecimento.

Compreendeu-se a identificação do processo de gerenciamento do tipo de conhecimento contido na mente das pessoas, representando suas experiências compartilhadas por meio da oralidade, analogias e aprendidas pelo uso dos sentidos, no convívio com o grupo, pelo exemplo e pela interação, como uma tarefa complexa.

Embora possa se constatar que esse tipo de conhecimento que se aprende, exista na unidade de informação de modo implícito, não necessariamente há identificação desta ação gerencial por parte da gestão da biblioteca; justificado pela não familiaridade com o tema.

O estudo pôde compreender que este tipo de conhecimento, tácito, motivado para ser compartilhado, pela gestão da biblioteca, tem propósitos adequados às atividades administrativas e de gestão no que se refere a biblioteconomia e ciência da informação, ao se verificar na literatura destas áreas, modelos e ferramentas de gestão adaptadas para o atingimento da excelência em suas atividades.

Atingiu o entendimento a respeito das atividades de planejamento, como sendo atividades que compreendem tanto a atividade de gestão do conhecimento, quanto a atividade administrativa. Assim o estudo identificou a importância prática de se unir os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, na biblioteca para uma tomada de decisão nos âmbitos gerencial, administrativo e técnico, no que se refere às atividades de processamento técnico, classificação, indexação e seleção de material bibliográfico etc.

Entendeu-se que a união destes conhecimentos, em reuniões, possibilita encontrar pontos fortes e fracos do setor. Encontrando soluções, alternativas, propiciando uma tomada de decisão com base em dados reunidos nos relatórios e nas experiências das pessoas. Havendo interpretações acerca de dados, fatos presentes, passados e a projeção para o futuro, propiciam-se diferentes pontos de vista com possibilidades de se obter subsídios que possibilitem determinada utilidade prática. Identificou que a disponibilidade para o aprendizado fomenta o processo de gestão do conhecimento, melhorando a posição de competitividade intrínseca do mundo globalizado e do conhecimento.

Foi percebido o uso adequado do conhecimento dos servidores visando à capacitação, atualização e treinamentos em conjunto com a disposição da hierarquia organizacional UFRGS, BC, SBUFRS, FACFAR, EDUFRGS e BIBFAR ao fomentarem contextos para a criação de conhecimentos pelas pessoas, instrumentos, processos, tecnologias e sistemas.

Em linhas gerais, identificou-se o e-mail como canal de fluência das informações dentro do âmbito estratégico e gerencial na estrutura organizacional, visando à programação de resultados, avaliação e à continuidade no desenvolvimento das atividades. Em contrapartida, não se identificou a utilização do conhecimento formal da BIBFAR para ser interpretado pelos gestores mais experientes, embora seja possível que implicitamente, sua utilização seja efetivada, tendo em vista que, usualmente, considera-se como uma atividade tradicionalmente administrativa, utilizada como base para tomada de decisões.

Destacou-se a hipótese a respeito do conceito teórico para criação de conhecimento tácito na unidade de informação, demonstrou insuficiência na assertividade de sua prática aplicada, devido a não observação direta a esse respeito, pela pouca disponibilidade de tempo para embasamento teórico e pela própria subjetividade latente em sua efetivação. Não foi identificada a existência

precisa acerca de esforço desnecessário e de trabalho duplicado realizado pela equipe da biblioteca, visto que, percebeu-se que para essa análise seriam necessárias outras formas de mensuração, ou seja, definir indicadores, conhecer todas as possibilidades de atividades desempenhadas, proceder observação detalhada de cada uma e registro quantitativo; conquanto encontrou na literatura material a respeito da metodologia do GEG apresentada no SNBU no ano de 2016, que tem como proposta discutir pontos críticos na gestão das bibliotecas; elaborar estudos sobre a gestão no SBUFRGS; propor ações e ferramentas para o aperfeiçoamento da gestão das bibliotecas; e propor ações de capacitação. Desse modo, ficam identificados os possíveis meios disponíveis ao encontro de apoio na identificação de supostos trabalhos duplicados, evitando esforços desnecessários e objetivando melhorias, caso a ativação do grupo esteja corrente atualmente.

Foi identificada determinada mobilização de conhecimentos dentro do contexto de GC, ao constatar o uso de reuniões formais, informais, capacitações, evidências de compartilhamento de conhecimentos; demonstrando o fomento articulado entre a hierarquia institucional, atrelado à unidade de informação, mobilizado pelos conceitos norteadores explícitos ou não.

Embora atividade própria de GC, de registrar o conhecimento dos sistemas de trabalho não foi identificada a efetivação deste ponto na questão das lições apreendidas pela gestão da biblioteca, evidenciando a informalidade desse processo. Identificou a importância do conhecimento a respeito dos conceitos do processo de GC e sua potencialidade em identificar pontos fortes e fracos do setor.

Nesse sentido, compreendeu a possibilidade na identificação dentre possíveis grupos de interesse formar parcerias alinhadas a GC como uma forma de efetivar parcerias visando a aplicação de técnicas adequadas ao contexto, nos processos já estabelecidos e nos processos informais existentes, para qualificar as atividades necessárias, possibilitando que, por meio dos insumos necessários, da realização das pessoas e suas motivações, da inovação, da capacidade produtiva e de diferenciação estratégica a capacidade produtiva seja potencializada.

Desse modo, as análises realizadas mostram o cuidado com a gestão dos serviços oferecidos pela biblioteca com a intenção de melhor atender um público

cada vez mais diversificado e exigente atualmente em função das novas tecnologias de informação e comunicação atrelados aos sistemas de busca de informação e recuperação da informação em constante aperfeiçoamento, inclusive pela qualidade capacitada da equipe de bibliotecários e outros profissionais que conhecem e operam estas tecnologias, disponíveis pelo SBUFRGS.

Pretendeu, em última análise, compreender as práticas de gestão do conhecimento, identificar suas práticas, as percepções da gestão, suas estratégias e a aplicação do processo.

Obeve-se satisfação na busca proposta ao relacionar com a literatura e os dados coletados a complexidade deste desafio. O que colaborou no resultado deste esforço foi a estruturação dos conceitos que se propõe a sustentar a complexidade dos estudos em GC. Chamou a atenção, em particular, a hipótese do modo de criação de conhecimento tácito, nesse sentido nota-se a necessidade de aprofundamento da questão em outros estudos e teste de hipóteses.

Este estudo com o tema central gestão do conhecimento teve sua abordagem do ponto de vista organizacional, administrativo e de gestão pela necessidade de se compreender os elementos e as relações entre eles. Com a proposta de potencializar e apoiar, tornando mais eficientes as atividades em uma unidade de informação universitária e a integração entre os níveis de planejamento, resultando em novos estímulos para a criação de novos conhecimentos, a aplicação da GC em unidades de informação sofre influência de outros aspectos.

Assim, percebe-se a importância por parte da gestão dessas unidades de informação estarem abertas à gama de informações acerca da GC que podem ser de grande valia e originais, do contexto em que estão inseridas, realizando determinada filtragem no universo de informações que se apresentam. Por derradeiro compreendeu-se que a gestão do conhecimento planeja, organiza, motiva, padroniza processos e sistemas, a fim de garantir que os subsídios do conhecimento que envolvem o conhecimento tácito das pessoas, possam de modo ético, melhorarem efetivamente.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. A.; LÜDKE, M. **Pesquisa em educação**: Abordagens qualitativas. Rio de Janeiro. 2. ed. EPU. 2013. Disponível em: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/minhabibliotecaufrgs/reader.action?docID=3235322> Acesso em: 30 jun. 2019.
- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2007). **Administração estratégica e vantagem competitiva**. (M. Rosemberg. Trad.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- BASTOS, A. V. B., SOUZA, J. J., MENEZES I. G. et al. Teoria implícita de organização e padrões de inovação nos processos de gestão. **Psicologia Reflexão e Crítica**. vol.20 no.1 Porto Alegre 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722007000100020](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000100020) Acesso em: 16 nov. 2019.
- BRITO, L. M. P; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 46, n. 5, p. 1341-1366, 2012.
- CANONGIA, C.; SANTOS, D.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 11, n. 2, p.231-238, 2004.
- CAPURRO, R. Epistemologia y ciencia de la información. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. Anais. Belo Horizonte, escola de ciência da informação da UFMG, 2003
- CECILIO, L. C. O. Trabalhando a missão de um hospital como facilitador da mudança organizacional: limites e possibilidades. In: Caderno Saúde Pública. vol. 16 n.4 Rio de Janeiro Out./Dec. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2000000400016&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2000000400016&lang=pt) Acesso em: 04 set.2019.
- CHERMACK, T. Improving decision-making with scenario planning. *Futures*, v. 36, Iss. 3, 2004.
- CHIAVENATO, I., *Gestão de Pessoas*, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 528p
- CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. **Feitas para durar**: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

FACULDADE DE FARMÁCIA UFRGS. **Regimento interno**. Porto Alegre: Faculdade de Farmácia UFRGS, 2019g. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/farmacia/wp-content/uploads/2015/05/Regimento-Interno-Faculdade-de-Farm%C3%A1cia.pdf> Acesso em: 20. mai. 2019.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-16, 2002.

FRANCISCO, A. C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado**: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR. Florianópolis, 2003. 181 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GREEF, A. C.; OLIVEIRA COSTA, F.; CASTILHO JUNIOR, N. C. Plano estratégico para o ambiente acadêmico: estudo de caso em grupo de pesquisa da Universidade Federal do Paraná. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 50-60, 2011.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

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

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis estratégicos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M.F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRIEBLER, A. C. F.; GONÇALVES, E. M. S.; SALORT, S. G.; REBELO, N. C.; CUNHA, C. S.; RODRIGUES, E. S. Grupo de estudos em gestão de bibliotecas: uma experiência na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (19.: 2016 out. 15-21: Manaus, AM)**. Anais. Manaus, AM: UFAM, 2016., 2016.

GUINCHAT, C.; MENO, M. **Introdução geral às técnicas da informação e documentação**. Brasília: IBICT, 1994.

HUBER, G. (1991). Organizational learning the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, 2(1), 88-115.

LAPASSADE, G.; LOURAU, R. **Chaves da sociologia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 136-157. jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/55/55>. Acesso em: 22 jun. 2019

LEITE, F. C. L.; COSTA, SM de S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processo de comunicação científica. **Área de Informação da Sede-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2007.

LOBATO, D. M.; RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S., FILHO J. M. **Gestão estratégica**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

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

MAPONYA, P. M. Knowledge management practices in academic libraries: a case study of the university of Natal, Pietermaritzburg libraries. 2004. Disponível em:

MASSUQUETO, K.; SANTOS, N. K. C. A gestão do conhecimento como recurso valorativo nas ações das bibliotecas universitárias. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.10, n.1, p.01-14, TRI I 2016.

MILLS, J. et al. **Competing though competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOORE, N. The information society. In: **WORLD information report 1997/98**. Paris Unesco, 1997. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000106215/PDF/106215eng.pdf.multi> Acesso em: 07 set 2019.

NASSIF, M. E.; PAULA, C. P. A.; CRIVELLARI, H. M T. Estudos sobre "Gestão da Informação e do Conhecimento" e "Trabalho" no PPGCI: origens, trajetória e perspectivas futuras. In: **Perspectivas em ciência da informação**. vol.24 no.spe Belo Horizonte Jan./Mar. 2019 Epub Sep 05, 2019

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo, 2007.

- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 15. ed. São Paulo, atlas. 2012.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008. p. 275-288.
- OLIVER, P. R. C. **Projetos de ECM/BPM**: os segredos da construção. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2010.
- POPADIUK, S.; SANTOS, A. E. M. Conhecimentos tácito, explícito e cultural no planejamento da demanda. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 1, p. 205-226, 2010.
- RAPPAPORT, A. **Creating Shareholder Value**. New York: The Free Press, 1998.
- STEFANO, N. M. et al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014.
- SANTOS, G. C.; RIBEIRO, C. M. **Acrônimos, siglas e termos técnicos**: arquivística, biblioteconomia, documentação, informática. 2. ed. Campinas: Átomo, 2003.
- SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. **Visão, valores e missão organizacional**: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SHANHONG, T. Knowledge management in libraries in the 21 st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66, 2000, Jerusalem, Israel. **Anais**. Jerusalém, Israel: IFLA, 2000. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450790.pdf>. Acesso em: 31 jun 2019
- SIMON, H. **Administrative behavior**. New york: Free press, 1945.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18469/escala-de-valores-organizacionais> Acesso em: 05 set 2019.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, Natal, V. 5, n.2. p. 289-315, jul./dez. 2000 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf> Acesso em: 05 set 2019
- TARAPANOFF, K. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília: IEL/DF, 1997.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

TOMELIN, M. **O quaternário**: seu espaço e poder. Brasília: Ed. UnB, 1988

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Apresentação**. Porto Alegre: UFRGS, 2019a. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/apresentacao>. Acesso em: 09 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Biblioteca Central histórico**. Porto Alegre: UFRGS, 2019b. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/bibliotecacentral/biblioteca-central/historico/> Acesso em: 21. Nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Sbufrgs**. Porto Alegre: UFRGS, 2019c. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/bibliotecas/sobre/sbufrgs/> Acesso em: 20. Set. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Sabi+**. Porto Alegre: UFRGS, 2019d. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/search/basic?vid=0&sid=3f00c692-69f1-47b5-8266-9c83bc9df80b%40sessionmgr4008> Acesso em: 28 out 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Documenta**. Porto Alegre: UFRGS, 2019e. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/documenta> Acesso em: 14 out 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Faculdade de farmácia**. Porto Alegre: UFRGS, 2019f. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/farmacia/?page\\_id=8](https://www.ufrgs.br/farmacia/?page_id=8) Acesso em: 18. mai. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Núcleo multimídia da Faculdade de farmácia. Porto Alegre: UFRGS, 2019h Disponível em: <https://www.ufrgs.br/redemultivideos/index.php/farmacia/> Acesso em: 20. out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano de Desenvolvimento Institucional**: PDI 2016-2020: Construa o futuro da UFRGS Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/pdi/PDI\\_2016a2026\\_UFRGS.pdf](http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf). Acesso em: 09 ago. 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Pró- Reitoria de Pesquisa - UFRGS**. Porto Alegre: UFRGS. 2019. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/propesq1/propesq/sobre-a-propesq/>. Acesso em: 14 out 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Propesq sobre a Propesq**. Porto Alegre: UFRGS, 2019i. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/propesq1/propesq/sobre-a-propesq/> Acesso em: 21. Nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Propesq ufrgs**. Porto Alegre: UFRGS, 2019h. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/propesq1/propesq/comissoes-de-pesquisa/> Acesso em: 21. Nov. 2019

ZABOT, J. B. M; SILVA L. C. M. **Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia**: Construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Como é composto o quadro de servidores dos responsáveis pelas atividades da BIBFAR?
2. Como são distribuídas as tarefas que são desenvolvidas na BIBFAR?
3. Existe alguma delegação específica por cada um dos servidores?
4. Você percebe a utilização do conhecimento dos servidores que compõe a equipe de trabalho da biblioteca com o propósito de suprir a necessidade de conhecimento sobre seus produtos, processos e usuários?
5. Você e/ou a equipe conhecem algum processo sistemático, articulado e intencional que apoie a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos com propósito de atingir a excelência organizacional com aplicação prática?
6. A BIBFAR dispõe de recursos financeiros e/ou projeto para investir em algum processo, sistemático, articulado e intencional que apoie a geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos com propósito de atingir a excelência organizacional?
7. Você percebe a disponibilidade de espaço para reunião e agrupamento do conhecimento pessoal e difícil de expressar por cada servidor da BIBFAR com os conhecimentos codificados nos relatórios a fim de possibilitar uma tomada de decisão acerca das atividades desempenhadas pela BIBFAR?
8. Você percebe a disponibilidade de espaço e tempo para que os servidores da BIBFAR apreendam sobre o setor em que atuam melhorando ou modificando sua posição competitiva?

9. Você percebe entre os servidores da BIBFAR o compartilhamento voluntário de seus conhecimentos pessoais?

10. De alguma forma o compartilhamento dos conhecimentos pessoais é motivado?

11. Acerca dos acertos, erros administrativos e de gestão conhecidos pela gestão da BIBFAR existe alguma forma de registro das lições que foram aprendidas?

12. Existe de alguma forma a percepção de trabalho duplicado ou de esforços, realizados pela equipe da BIBFAR de forma desnecessária?

13. Como é a percepção acerca do conhecimento dos usuários da biblioteca pela equipe de servidores da BIBFAR?

14. Como é a relação com os usuários da biblioteca?

15. Como são influenciadas as atividades administrativas e de gestão a partir do conhecimento explícito promovido por meio dos dados coletados e reunidos nos relatórios gerados manualmente e pelo sistema de automação de bibliotecas (SABI) entre as pessoas que compõe a equipe de servidores da BIBFAR?

16. O conhecimento explícito por meio dos dados coletados e reunidos nos relatórios gerados manualmente e pelo sistema de automação de bibliotecas (SABI) entre as pessoas que compõe a equipe de servidores da BIBFAR é compartilhado?

17. Como ocorre a o desenvolvimento de competências administrativas e gerenciais entre as pessoas que compõem a equipe de servidores da BIBFAR?

18. Como se promove uma atmosfera de confiança e segurança para o aprendizado entre a equipe da BIBFAR?

19. Como se percebe a contribuição de cada pessoa que compõe a equipe de servidores da BIBFAR acerca da implantação da cultura da inovação no ambiente da biblioteca?

20. Como ocorre a integração entre a BIBFAR e a IES (UFRGS) acerca dos motivos, necessidades, expectativas, missão, objetivos, estratégias, metas e políticas da instituição?

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (a) Sr.(a). está sendo convidado a participar da pesquisa conduzida por: Rafael Vicente de Almeida, que tem como título “PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA DA FACULDADE DE FARMÁCIA DA UFRGS”. Esta faz parte do trabalho de conclusão de curso (TCC) do pesquisador, sob orientação do Prof. Dr. Rene Faustino Gabriel Junior da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. A pesquisa tem por objetivo verificar como a gestão do conhecimento atua no trabalho dos bibliotecários e sua contribuição no aperfeiçoamento das atividades e geração de conhecimentos. Sua participação no estudo consistirá em responder algumas perguntas por meio de uma entrevista semiestruturada sobre gestão do conhecimento. A entrevista terá uma duração de mais ou menos 30 minutos. Os riscos com essa pesquisa são mínimos, sendo que o Sr.(a). pode se sentir desconfortável em responder alguma pergunta, mas o Sr.(a). tem a liberdade de não responder ou interromper a entrevista em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para seu atendimento. O Sr.(a). tem a liberdade de não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, mesmo após o início da entrevista/coleta de dados, sem qualquer prejuízo. Está assegurada a garantia do sigilo das suas informações. O Sr.(a). não terá nenhuma despesa e não há compensação financeira relacionada à sua participação na pesquisa.

Eu \_\_\_\_\_, manifesto expressamente meu entendimento e consentimento para a realização da pesquisa descrita acima.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_