

**Alex Gomes Guizalberth**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
BIBLIOTECAS: A EXPERIÊNCIA DO SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG – SBU**

**Universidade Federal de Minas Gerais  
Belo Horizonte  
2003**

**Alex Gomes Guizalberth**

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM  
BIBLIOTECAS: A EXPERIÊNCIA DO SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG – SBU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação  
Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa.

**Belo Horizonte  
Escola de Ciência da Informação  
2003**

G969p  
2003

Guizalberth, Alex Gomes

Aprendizagem organizacional em bibliotecas : a experiência do Sistema de Bibliotecas do UnilesteMG – SBU / Alex Gomes Guizalberth. — 2003.

109 f.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

Dissertação (mestrado) -- Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conversão do conhecimento – Modelo de Nonaka e Takeuchi. 3. Transferência do conhecimento. 4. Capital humano. 5. Aprendizagem organizacional. 6. Gestão de equipes. I. Barbosa, Ricardo Rodrigues. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação. III. Título.

CDU: 658.3



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais  
Escola de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

*"APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS: A EXPERIÊNCIA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG - SBU"*

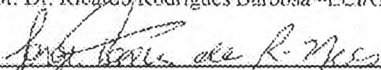
Alex Gomes Guizalberth

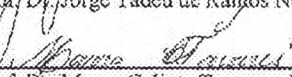
Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "Mestre em Ciência da Informação", linha de pesquisa "Informação Gerencial e Tecnológica (IGT)".

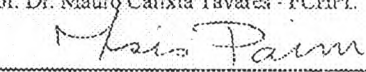
Dissertação aprovada em: 17 de novembro de 2003

Por:

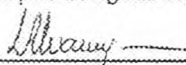
  
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)

  
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves - ECI/UFMG

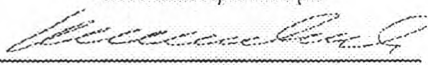
  
Prof. Dr. Mauro Calista Tavares - FCHPL

  
Profa. Dra. Isis Paim - ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

  
Profa. Lídia Alvarenga  
Coordenadora

Versão final Aprovada por

  
Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa  
Orientador



Dedico este trabalho a Samara Maria Paula Guizalberth, que, tão nova, já demonstra possuir uma inteligência incomum.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Ricardo Barbosa, pelo compartilhamento de seu conhecimento, parceria, orientação e pelas muitas vezes que teve que aturar as minhas presenças inesperadas.

Aos meus pais e irmãos, pela torcida à distância e pelo desejo de meu sucesso.

À Tereza, que acreditou, o tempo todo, que tudo ia dar certo.

Ao UnilesteMG e aos professores com quem dividi momentos de estresse.

Aos amigos, por “suportar” minhas ausências.

Aos companheiros do Rotary Club de Coronel Fabriciano, pela paciência, confiança e expectativa quanto à conclusão desse trabalho.

Aos professores da ECI-UFMG, pela oportunidade de aprender.

Aos funcionários, especialmente a Viviane e a Goreth, pela simpatia e energia positiva.

## MUDE

Edson Marques

Mas comece devagar,  
porque a direção é mais importante  
que a velocidade.

Sente-se em outra cadeira,  
no outro lado da mesa.  
Mais tarde, mude de mesa.

Quando sair,  
procure andar pelo outro lado da rua.  
Depois, mude de caminho,  
ande por outras ruas,  
calmamente,  
observando com atenção  
os lugares por onde  
você passa.

Tome outros ônibus.  
Mude por uns tempos o estilo das roupas.  
Dê os teus sapatos velhos.  
Procure andar descalço alguns dias.

Tire uma tarde inteira  
para passear livremente na praia,  
ou no parque,  
e ouvir o canto dos passarinhos.

Veja o mundo de outras perspectivas.  
Abra e feche as gavetas  
e portas com a mão esquerda.

Durma no outro lado da cama...  
depois, procure dormir em outras camas.

Assista a outros programas de tv,  
compre outros jornais...  
leia outros livros,  
Viva outros romances.

Não faça do hábito um estilo de vida.  
Ame a novidade.  
Durma mais tarde.  
Durma mais cedo.

Aprenda uma palavra nova por dia  
numa outra língua.  
Corrija a postura.  
Coma um pouco menos,  
escolha comidas diferentes,  
novos temperos, novas cores,  
novas delícias.

Tente o novo todo dia.  
o novo lado,  
o novo método,  
o novo sabor,  
o novo jeito,  
o novo prazer,  
o novo amor.  
a nova vida.

Tente.  
Busque novos amigos.  
Tente novos amores.  
Faça novas relações.

Almoce em outros locais,  
vá a outros restaurantes,  
tome outro tipo de bebida  
compre pão em outra padaria.  
Almoce mais cedo,  
jante mais tarde ou vice-versa.

Escolha outro mercado...  
outra marca de sabonete,  
outro creme dental...  
tome banho em novos horários.

Use canetas de outras cores.  
Vá passear em outros lugares.  
Ame muito,  
cada vez mais,  
de modos diferentes.

Troque de bolsa,  
de carteira,  
de malas,  
troque de carro,  
compre novos óculos,  
escreva outras poesias.

Jogue os velhos relógios,  
quebre delicadamente  
esses horrorosos despertadores.

Abra conta em outro banco.  
Vá a outros cinemas,  
outros cabeleireiros,  
outros teatros,  
visite novos museus.

Mude.  
Lembre-se de que a Vida é uma só.  
E pense seriamente em arrumar um outro  
emprego,  
uma nova ocupação,  
um trabalho mais *light*,  
mais prazeroso,  
mais digno,  
mais humano.

Se você não encontrar razões para ser livre,  
invente-as.  
Seja criativo.

E aproveite para fazer uma viagem  
despretensiosa,  
longa, se possível sem destino.

Experimente coisas novas.  
Troque novamente.  
Mude, de novo.  
Experimente outra vez.

Você certamente conhecerá coisas melhores  
e coisas piores do que as já conhecidas,  
mas não é isso o que importa.

O mais importante é a mudança,  
o movimento,  
o dinamismo,  
a energia.  
Só o que está morto não muda !

*Repito por pura alegria de viver:  
a salvação é pelo risco,  
sem o qual a vida não vale a pena  
(Clarice Lispector)*

## RESUMO

O trabalho relata a experiência realizada no Sistema de Bibliotecas do UnilesteMG (Centro Universitário do Leste de Minas Gerais) – SBU. Baseada em um modelo de conversão de conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi, esta experiência recebeu o nome de Programa de Aprendizagem – PA. Três aspectos básicos orientaram a elaboração desse programa: o capital humano e seu conhecimento tácito, a transferência do conhecimento como instrumento para a criação e a coletivização do conhecimento, o desenvolvimento de uma cultura voltada para o aprendizado organizacional. Este estudo apresenta a descrição do PA, suas ações, os recursos informacionais gerados para registro e recuperação da informação e a memória organizacional; e, principalmente, discorre sobre a avaliação do programa sob a ótica dos funcionários – pilar principal sobre o qual se ergue essa realidade e nos quais estão centradas as ações do PA – apurada a partir dos quatro modos de conversão do conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*. Os resultados constataram que o modelo é adequado como ferramenta gerencial em bibliotecas, além de ter promovido o aprendizado organizacional no SBU. A equipe apresentou um comportamento ativo no processo de compartilhamento, criação e disseminação do conhecimento, bem como no uso dos recursos de informação.

## Abstract

The work reports the experience carried through in UnilesteMG Library System (Sistema de Bibliotecas do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – SBU). Based on a model of knowledge conversion presented by Nonaka and Takeuchi, this experience has been given the name of Learning Program (Programa de Aprendizagem - PA). Three basic aspects have been considered in the elaboration of this program: the human capital and its tacit knowledge, the transference of knowledge as an instrument of creation and socialization of knowledge, the development of a culture towards an organizational learning. This study presents the description of the PA, its actions, the informational resources generated to register and retrieve information and the organizational memory; and, more importantly, comments have been made on the evaluation of the program from the viewpoint of staff members – pillar over which this reality is founded and in which the actions of PA are focused – investigated through the four ways of knowledge conversion: *socialization*, *externalization*, *combination* and *internalization*. The results showed that the model is suitable as a management tool in libraries, in addition, it promoted the learning organizational in the SBU. The group presented an active behavior during the process of sharing, creating and spreading the knowledge and also, during the use of informational resources.

## LISTA DE TABELAS

TABELA I	– Unidade do funcionário .....	68
TABELA II	– Faixa etária .....	68
TABELA III	– Formação acadêmica .....	69
TABELA IV	– Ano de ingresso na equipe .....	69
TABELA V	– Setor em que atua no SBU .....	69
TABELA VI	– Questões relacionadas à socialização .....	71
TABELA VII	– Questões relacionadas à externalização .....	73
TABELA VIII	– Questões relacionadas à combinação .....	75
TABELA IX	– Questões relacionadas à internalização .....	77
TABELA X	– Expectativas oriundas da participação no PA .....	79
TABELA XI	– Avaliação de pontos específicos do PA .....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de criação do conhecimento .....	33
Quadro 2 – Evolução do SBU no período de 1996 a 2003 .....	41
Quadro 3 – Descrição de atividades realizada nas fases: socialização, externalização, combinação e internalização .....	93
Quadro 4 – Pontos positivos do PA citados pelos funcionários .....	100
Quadro 5 – O que deve ser revisto no PA conforme a opinião dos funcionários .....	102
Quadro 6 – O que deve ser eliminado no PA conforme a opinião dos funcionários .....	103
Quadro 7 – O que deve ser acrescentado no PA conforme a opinião dos funcionários .....	104
Quadro 8 – Respostas relacionadas à continuidade do PA .....	105



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
1.1 Pretensão do estudo .....	17
1.2 Justificativa .....	17
1.3 Estrutura da dissertação .....	18
<b>2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS</b>	
2.1 Administração de bibliotecas .....	21
2.2 A gestão da informação .....	25
2.3 A gestão do conhecimento .....	28
2.4 O modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi .....	31
<b>3 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG</b> <i>Filipe</i>	
3.1 Referencial histórico do SBU .....	40
3.2 As unidades do SBU .....	42
3.3 Equipes, instalações e serviços do SBU .....	43
3.4 Desenvolvimento da cultura organizacional .....	46
<b>4 METODOLOGIA</b>	
4.1 Descrição do PA baseado no modelo de Nonaka e Takeuchi .....	51
4.1.1 Ações .....	53
4.1.2 Registro, recuperação da informação e memória como apoio ao aprendizado organizacional .....	59
4.2 Coleta de dados .....	62
4.3 Processamento de dados .....	66
<b>5 ANÁLISE DE DADOS</b>	
5.1 Análise da conversão do conhecimento .....	68
5.1.1 Perfil dos funcionários .....	68
5.1.2 Socialização .....	71
5.1.3 Externalização .....	73
5.1.4 Combinação .....	75
5.1.5 Internalização .....	77
5.1.6 Expectativas do funcionário quanto à sua participação no PA .....	79
5.2 Análise do PA .....	80
<b>6 CONCLUSÃO</b>	
6.1 Considerações finais .....	84
6.2 Recomendações para novos estudos .....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXO I – Descrição de atividades realizadas nas fases: socialização, externalização, combinação e internalização .....	93
ANEXO II – Questionário .....	95
ANEXO III – Repostas das questões abertas .....	100

# 1 INTRODUÇÃO

---

Nos últimos anos tem-se observado no Brasil o surgimento de muitas escolas de nível superior. A oportunidade de criação dessas escolas tem a sua origem na carência de vagas disponíveis nas instituições universitárias existentes, ou seja, na pouca capacidade de oferta. Por outro lado, a baixa capacitação do cidadão brasileiro frente ao mercado de trabalho gera uma alta demanda por diversas áreas do ensino universitário.

Porém, essa situação não impediu que surgissem, de forma desordenada, várias instituições e cursos no país, os quais provocaram uma saturação de cursos em determinadas regiões e, em outras, não preencheram as lacunas educacionais existentes.

Coloca-se em questão a qualidade dessas instituições e o retorno dado por elas à sociedade. Conforme relatos na imprensa, essas instituições estão sob o crivo de avaliações federais, que verificam a sua capacidade de se constituírem como instituição educacional, e de conselhos profissionais, que fiscalizam o profissional que se tem colocado no mercado.

Apesar disso, muitas têm procurado tornar-se centros de excelência. O fato é que, diante da concorrência voraz existente, as instituições, estejam elas focadas no “negócio educação” ou na educação propriamente dita, precisam desenvolver diferenciais significativos para atuarem nesse ambiente, principalmente se almejam o papel de formar profissionais qualificados tecnicamente e cientificamente. Dessa forma, a multiplicação de cursos e o crescimento das instituições, muitas vezes, estão ligados ao crescimento de setores internos antes tidos como complementares. Por exemplo, as bibliotecas passaram a exercer um papel mais relevante devido aos critérios de avaliação para cursos superiores.

As bibliotecas universitárias têm, nesse cenário, oportunidades bem promissoras de se tornarem diferenciais de destaque, dentro das instituições de ensino superior e entre elas. Esse fato se deve à missão das bibliotecas no trato da informação, considerado fator crítico na sociedade da informação<sup>1</sup>.

O papel das bibliotecas há muito deixou de ser apenas reativo. Elas incorporaram uma postura pró-ativa, ou seja, passaram a dar “movimento” à

---

<sup>1</sup> Nos contatos com a literatura sobre a sociedade da informação, pôde-se verificar que esta considera, em âmbito mundial, a informação e o conhecimento como referência para o desenvolvimento sócio-tecnológico-cultural dos indivíduos, das organizações, das instituições, dos países, etc, através do acesso qualitativo e quantitativo à informação e ao estreitamento das distâncias proporcionados pela rede mundial. Isso tem desdobramentos nas relações políticas e econômicas.

informação. Os recursos de TIs auxiliam no monitoramento, na captura, no tratamento, no armazenamento, na recuperação e na disseminação da informação. O cliente pode cadastrar assuntos pré-definidos e receber, pelo correio eletrônico, por exemplo, informações de seu interesse. Com a postura pró-ativa, a informação vai até o cliente.

Com as facilidades do uso da TI, as bibliotecas romperam as barreiras de seus espaços físicos e de seu linguajar regional e tornaram-se abertas para o mundo. Novos conceitos e vocabulários passaram a ser inseridos na construção de uma nova cultura de atuação profissional.

O capital humano – bibliotecários e equipes – passa a ser de fundamental importância na consolidação dessas mudanças e no crescimento das oportunidades e conquistas de espaços pelas bibliotecas, dentro do contexto acadêmico.

As ações das equipes das bibliotecas modernas devem ser organizadas para a construção de um futuro diferente do presente. Um futuro em que os desafios serão constantes em um ambiente de mudanças rápidas. Esse futuro precisa ser explorado e vislumbrado hoje, porque os objetivos das bibliotecas são cada vez mais desafiadores.

Outro fato que corrobora as oportunidades surgidas com este cenário de proliferação de escolas é o *status* dado às bibliotecas, frente à avaliação de credenciamento e recredenciamento de cursos, realizados pelo Ministério de Educação – MEC. As bibliotecas, dentro dos critérios de avaliação da estrutura das instituições, na maioria dos cursos, detêm o maior número de pontos distribuídos. Dessa forma, se tornaram valorizadas pelas ações recentes do MEC e obrigaram as instituições a investirem em sua capacitação física, humana e tecnológica.

No Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – UnilesteMG – esse crescimento ocorreu em um curto espaço de tempo, provocando enormes mudanças em sua organização. Cabe ao Sistema de Bibliotecas do UnilesteMG – SBU – acompanhar esse crescimento e compatibilizar o número de funcionários com o aumento do número de unidades, serviços, acervo, novas tecnologias e recursos informacionais, de forma a desenvolver um quadro profissional dinâmico e competitivo, que fosse capaz de inovar e que não se restringisse simplesmente à condição limitada de simples reprodutores de ações formais.

Diante dessas mudanças rápidas, tornou-se necessário trabalhar de forma a reverter a condição de despreparo dos funcionários, que viam nesse mesmo despreparo um fator de inibição frente aos conhecimentos exigidos. Objetivou-se um melhor aproveitamento das competências, o afloramento do conhecimento e a sua multiplicação e, em conseqüência, a possibilidade de que o padrão de atendimento e o nível de satisfação profissional se elevassem.

O autor desta dissertação implantou, no SBU, um programa que buscava oferecer uma base sólida para que a nova realidade fosse construída e acompanhada. O desenvolvimento dessa cultura teve como princípio as seguintes diretrizes: voltar-se, inicialmente, para as pessoas e o seu conhecimento tácito; a seguir para os processos de criação e de transferência do conhecimento e, por fim, para ações de aprendizado organizacional.

Os seguintes pontos merecem destaque:

- a) O capital humano, através do qual cada membro da equipe é um agente transformador, participativo, capaz de atuar em todas as unidades do Sistema de forma crítica e como pessoa ativa no processo de criação, modernização e inovações constantes;
- b) A transferência do conhecimento, que possibilita a criação de novos conhecimentos e a sua utilização pela equipe;
- c) O aprendizado organizacional, que prima por uma cultura alimentadora e retroalimentadora como forma de reter ao máximo o conhecimento individual e grupal, fomentando *insights* e solidificando o conhecimento tácito nas bibliotecas da instituição.

Um sistema que tem em sua organização várias unidades, cada qual com a sua lógica cultural integrada a uma cultura maior – ou seja, a cultura do SBU – enfrenta desafios em compartilhar, em adaptar as diferenças inerentes a cada funcionário e a cada equipe aos propósitos estabelecidos pelo SBU.

Os fluxos de informação, sua emissão e sua recepção, como instrumentos de disseminação do conhecimento existente e como fomento para criação de novos conhecimentos, são fatores diferenciais e competitivos para o alcance dos objetivos almejados, e têm grande parcela de crédito nessa empreitada.

A busca pela utilização racional do conhecimento na organização poderia levar a um conjunto de procedimentos, de alto nível, que garantisse a



aprendizagem institucional de forma sistematizada e passível de acompanhamento e avaliação.

Essa proposta centrava-se sobre o capital humano e, assim, buscou-se no indivíduo o grande agente ativo no processo de criação do conhecimento. O valor competitivo, que estava latente nas pessoas, tanto individualmente quanto em grupo, poderia aflorar e, dessa forma, com participação total da equipe e das gerências em todas as etapas, concretizar as mudanças almejadas.

Para tanto, foi preciso aprimorar o programa. O modelo de conversão do conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) se mostrou como referência básica para a realização de um trabalho de médio e longo prazos, devido ao seu objetivo de criação de conhecimento e de suas ações, que iam ao encontro das atividades já implantadas, as quais objetivavam desenvolver uma cultura de aprendizado organizacional. No SBU esse trabalho recebeu o nome de Programa de Aprendizagem – PA.

Como aluno do curso de mestrado da Escola de Ciência da Informação, este autor inicia suas atividades de pesquisa voltadas para avaliar o resultado da aplicação desse modelo. Vários fatores contribuíam para separar os papéis de pesquisador e o de administrador, os esforços visaram principalmente um trabalho de preparação de envolvimento da equipe em ações cotidianas, em que a figura do pesquisador não apareceria ativamente. Na medida em que era feita a revisão de literatura, ia-se construindo um arcabouço crítico para questionar as ações geradas, a partir do modelo de Nonaka e Takeuchi, tendo em vista a equipe do Sistema de Bibliotecas. Para realizar o levantamento de dados foi realizada uma pesquisa tipo *survey*. A aplicação do questionário, um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados, foi realizada de forma discreta. O questionário foi diluído entre outros tantos instrumentos de coleta de dados, ocorridos durante o PA.

Não se informou à equipe tratar-se de uma pesquisa, pois essa informação, sob o julgamento do pesquisador, poderia interferir nas respostas e, conseqüentemente, no resultado da pesquisa. Dessa forma, o presente estudo objetiva descrever e avaliar, sob a ótica dos funcionários e gerentes, o programa de aprendizagem aplicado à equipe do SBU.

## 1.1 Pretensão do estudo

Os modelos de aprendizagem organizacional desenvolvidos com base na gestão do conhecimento vêm crescendo no mundo todo, o que instiga a uma pesquisa mais apurada das experiências realizadas no Brasil.

Com base na experiência do programa de aprendizagem desenvolvido no SBU,<sup>1</sup> este estudo apresenta a descrição e a avaliação dos processos de criação do conhecimento implantados a partir do modelo de Nonaka e Takeuchi em seus estágios de: *socialização, externalização, combinação e internalização*.

A aplicação desse modelo chama a atenção por ele ter sido criado em uma cultura oriental e, ainda, por estar relacionado a bibliotecas, o que faz crescer a importância de se conhecer mais profundamente a experiência. Além disso, por estar incipiente no SBU, esta experiência pode gerar novas pesquisas, pela expectativa criada em torno dessa ferramenta gerencial especialmente empregada para este ambiente de bibliotecas.

## 1.2 Justificativa

As organizações, diante da nova economia global, tiveram de tornar-se mais efetivas não só trabalhando em rede, na qual a tecnologia não é mais empecilho (seja pela sua escassez ou pela resistência no lidar com ela), mas tornando-se a própria empresa uma rede que dinamiza cada elemento de sua estrutura interna:

este é na essência o significado e o objetivo do modelo da 'empresa horizontal', frequentemente estendida na descentralização de suas unidades e na crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitindo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum (CASTELLS, 2000, p. 185).

A qualificação funcional, um objetivo comum, cria forte ponto de interseção entre os funcionários, nas bibliotecas do Sistema, as quais, apesar de não estarem inseridas diretamente num contexto organizacional econômico, são concorrentes entre si, no sentido de buscar superar os limites individuais, sejam estes relativos a problemas de promoção ou de aprendizagem.

Três razões levaram à escolha do presente tema de estudo: uma foi a experiência realizada no próprio SBU, no final da década passada, em que foi implantado um programa de capacitação com o objetivo de preparar as equipes das bibliotecas para se especializarem no trato com informação tecnológica, em função

do surgimento de novo segmento de clientela, decorrente de contratos de parcerias entre o UnilesteMG e instituições que necessitavam desse tipo de informação. Esse fato será abordado no item 3.1.1, que trata do histórico do SBU.

Os processos e sistemas empregados no SBU foram baseados no capital intelectual das bibliotecas (clientela, recursos materiais e humanos), na transferência do conhecimento, no estímulo ao aprendizado organizacional e no fluxo de informação transmitido entre pessoas e entre pessoas-máquinas-documentos.

A outra razão dessa escolha foi a própria situação apresentada pelo SBU, no uso da informação, especificamente voltada para a área do capital humano, no sentido de capacitá-lo, de ampará-lo em suas dúvidas e no processo de desenvolvimento profissional.

Some-se, ainda, à condição de se trabalhar, ali, sob o conceito de unidades em rede e de integrar o seu crescimento físico, tecnológico e humano, nas diversas unidades dos *campi* universitários, ao seu público diversificado. Neste caso, a troca de informações ocorre através da rede, o que permite, pela facilidade de acesso, a agilização do aprendizado e contribui para o aprimoramento das competências individuais.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

A dissertação está estruturada em mais cinco capítulos. O próximo capítulo trata do referencial teórico: a base teórica para a elaboração deste estudo relaciona-se, principalmente, à administração de bibliotecas, à gestão de informação e à gestão do conhecimento. É dada ênfase ao modelo de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, por ser este a base que sustenta o PA, no SBU.

Já o terceiro capítulo discorre sobre o SBU e o PA: seu histórico, suas estruturas física, humana e tecnológica.

O capítulo seguinte – o quarto – apresenta a metodologia empregada: a descrição do PA apresentando o modelo implantado no Sistema de Bibliotecas, qual a sua aplicação frente às necessidades do sistema, o que subsidia sua forma de atuar e o que leva à conscientização, pela equipe, dos desafios a serem



enfrentados; ainda, os métodos empregados para realização dos levantamentos dos dados e para a avaliação dos resultados.

No quinto capítulo, são analisados os dados apurados a partir da ótica dos funcionários e apresentados os resultados da pesquisa.

Por fim, o sexto capítulo aborda as considerações finais e as recomendações para novos estudos. Seguem-se as referências bibliográficas e os anexos, contendo a relação de atividades desenvolvidas durante os PAs, o questionário e as repostas, por categorias, das questões abertas.

## **2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS\_\_\_\_\_**

## 2.1 Administração de bibliotecas

O que se tem escrito e discutido sobre administração de bibliotecas, no Brasil, ainda explora pouco o que este campo tem para oferecer. Deixa a desejar, pelo fato de as evoluções ocorridas nas bibliotecas estarem, muitas vezes, no anonimato. Porém, ao longo dos anos, muitas das teorias e visões administrativas vêm se mantendo atuais.

Na primeira década do século XX, Fayol (1989, p. 26) definiu as funções administrativas como: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar. Drucker não foge à abordagem clássica ao definir, em 1974, as cinco operações básicas: estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, medir, desenvolver pessoal (apud CARVALHO, 1976, p.63).

Já Carvalho (1976, p. 66) explicita bem as funções dos gerentes: decidir e interagir. Ela salienta que o gerente de biblioteca deve possuir algumas qualificações: primeiro, ter conhecimento: da situação e das variáveis que afetam a situação; dos fundamentos de Biblioteconomia; dos fundamentos de Administração; de sistemas e de tecnologia da informação; de comportamento humano; segundo, ser: maduro emocionalmente, com uma imagem coerente de si mesmo e com possibilidade de manifestar suas emoções numa forma socialmente aceitável; ser sensível, para se identificar afetiva e intelectualmente com os outros; ser extrovertido; ser íntegro e de caráter justo; terceiro, interagir: inferir; analisar; sintetizar e comunicar-se com as pessoas em um processo social.

As decisões dos bibliotecários afetam não apenas as pessoas, mas, ainda, os recursos financeiros, os equipamentos, a estrutura, o método, a informação, o conhecimento organizacional, o presente da biblioteca e o futuro da organização. Na visão de Carvalho (1976, p. 69), “Espera-se do gerente mais agressividade, mais confiança nos benefícios do serviço que oferece [...] são necessárias coragem de assumir riscos, rapidez e flexibilidade de decisão”. Para concretizar esta postura, é preciso que os bibliotecários desenvolvam políticas administrativas factíveis.

As características das políticas administrativas adotadas e da postura de liderança dos gerentes, relacionadas a essas políticas, são fundamentais para a implantação de programas que, em seu início, geram certo desconforto pelas mudanças e novidades que impõem ao *status quo*.

O trato com o capital humano deve ser cauteloso. Administrar não é apenas importar técnicas de administração como se fossem fôrmas únicas nas quais se encaixassem, ajustadas, todas as relações internas e externas, ambições, objetivos, satisfação de clientes e de funcionários.

Como afirma Lewis (1978, p. 31), “Não existe uma forma única de administrar. Não há técnica única. Nas organizações encontram-se várias formas e maneiras de administrar”.

A administração de uma biblioteca deve ter em seu gerente um bibliotecário que exponha com clareza seus conhecimentos sobre os problemas das bibliotecas, que proponha diretrizes para o desenvolvimento do acervo, com uma política que atenda aos interesses da instituição e da biblioteca, que participe de estudos de sistemas de informatização em redes interna e externa, promova planejamentos modernos, bem como apresente estudos orçamentários que contemplem o seu universo.

Ao iniciar um trabalho com todo o corpo de funcionários, a administração deve preocupar-se, inicialmente, com alguns fatores inerentes à cultura: envolver as pessoas em conformidade com os valores organizacionais, oferecer transparência e alcance de seu estilo de administrar através de toda a organização, assegurar que os objetivos individuais, de equipe e dos setores estejam em consonância com os objetivos da biblioteca.

Mas não basta administrar, é preciso liderar. E, muitas vezes, essa liderança precisa ser desenvolvida.

Os perfis, destacados por Iannuzzi (1992, p. 21), cabíveis ao desenvolvimento da liderança na gestão de bibliotecas são: o do político, o do inovador, o do gestor, o do visionário. O político cumpre o papel de defender associações e coalizões apropriadas a seus serviços; o inovador acompanha, participa, e propõe desenvolvimentos de sistemas de informações; o gestor mantém segura a infra-estrutura para as operações; e o visionário, que merece destaque, tem não só a visão do que será a biblioteca no futuro como também apresenta competência para inspirar outros a se engajarem em sua visão.

Somam-se a esses os papéis definidos por Sweeny (1994, p. 85): o do estrategista, o do comunicador, o do coordenador e o do recrutador. O estrategista tem a visão dos detalhes e do todo sistêmico. O comunicador recebe e transmite as idéias e os argumentos, sejam eles escritos ou falados. O coordenador articula-se

com todos os setores, planeja e administra competências. O recrutador observa talentos externos e, ciente de suas deficiências, procura agrupar à sua equipe pessoas que somarão aos objetivos da biblioteca.

Quando a organização tem uma liderança com visão e esta visão faz parte da vida organizacional, quando a equipe compartilha esta visão e esta tem reflexos no dia a dia, quando a direção está decidida e todos estão no mesmo curso, então, está na hora de se criar um ambiente em que todos estejam motivados para atingir os objetivos almejados. Nesse ambiente, a cultura organizacional se fortalece como condutor de mudanças (IANNUZZI, 1992, p. 31).

Para alcançar os objetivos almejados, a administração tem que enfatizar ações que levem ao engajamento da equipe em todo o processo de gestão. Algumas dessas ações são citadas por Cottam (1994, p. 25): comunicar, delegar, administrar pessoas, planejar, orçar e administrar o orçamento, apresentar cenários políticos e definir prioridades, avaliar programas, administrar impactos de fatores externos sobre operações internas, monitorar desenvolvimento de tecnologias, administrar mudanças, administrar a construção de projetos físicos, trabalhar diretamente com programas, particularmente com desenvolvimento de coleção e serviços públicos.

Faz parte de uma postura mais arrojada do bibliotecário estar atento às novas políticas e sistemas gerenciais, o que, conforme Sweeny (1994, p. 82) é uma característica do líder administrativo em bibliotecas; ser qualificado, ser conhecedor de suas responsabilidades, inovador, articulador, flexível, enérgico, enfático, prudente, criativo, corajoso, ter princípios, ser gregário, determinado e possuir senso de humor.

Bom ouvinte, o bibliotecário acata as idéias da equipe e reavalia as suas; planeja cuidadosamente, avança e recua adaptando o ambiente para mudanças; estas consomem grandes quantidades de energia física e emocional e o líder precisa estar preparado para sustentar essas mudanças; aceita e aprende com seus erros; tem clareza quanto às competências, anseios, valores, emoções em sua equipe e quanto ao impacto de suas ações sobre ela.

Abre caminhos e acompanha resultados; é criativo e encoraja outros para que o sejam; vê as oportunidades e novos caminhos diante das ameaças. A liderança não pode ser tímida, mas ousada; mantém os seus princípios diante de suas obrigações. É um solucionador de conflitos e gosta de pessoas, respeitando

suas individualidades. Lideranças necessitam de interação social; enfrenta as dificuldades com determinação, persiste na busca de convencer sobre suas decisões; busca resultados.

Cottam (1994, p. 26) chama a atenção para a relação da diversidade de valores existentes em grandes equipes e dos conflitos que podem ser gerados a partir desta diversidade: opiniões, conhecimentos, habilidades, qualificação, personalidades, classificação, proventos e tarefas, além, é claro, da resistência às mudanças que ocorrem com frequência em grandes bibliotecas.

Para Cottan, o administrador, atento a essas variáveis, se antecipa aos possíveis conflitos e conduz os esforços da equipe em uma direção comum; cria uma estratégia que encoraja a participação da equipe, discute os métodos de trabalho, desenvolve a interação, informa, capacita, acompanha e cobra resultados.

Em seu estudo, Vergueiro e Carvalho (2001, p. 31) apresentam os resultados da análise de categorias, elaborada a partir da verificação junto a clientes e administradores de bibliotecas, que norteiam a avaliação de qualidade de serviços e processos em bibliotecas universitárias. Esses indicadores – comunicação, acesso, confiança, cortesia, efetividade/eficiência, qualidade, resposta, tangíveis, credibilidade, segurança, extensividade, garantia, satisfação do usuário, custo-benefício e tempo de resposta – estão presentes nos administradores de bibliotecas, que devem levar em consideração a sua aplicação em qualquer que seja a linha política orientadora de seu planejamento.

Assumir um estilo de administração voltado ao máximo para a criação de um ambiente que prima pela participação democrática, ativa e constante dos funcionários é um desafio para os administradores. Conforme cita Vanti (1999, p. 331):

A administração democrática e participativa possui um estilo dinâmico e aberto, que cria oportunidade, libera potencialidade e estimula a iniciativa pessoal, envolvendo completamente as pessoas na tomada de decisão, tornando-as comprometidas e responsáveis pelos rumos da organização.

As técnicas de gestão do conhecimento podem ser potencializadas quando aplicadas em um ambiente em que ocorre a administração democrática.



Na visão de Vanti (p.333),

Este estilo de administração prioriza a tomada de decisão por consenso, procurando contemplar todas as opiniões e pontos de vista dos integrantes de uma equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões, argumentos, críticas, sugestões e idéias por parte de todos os membros, inclusive os mais introvertidos. Esta proposta busca um permanente envolvimento mental e emocional, apontando para a motivação e a assunção de maiores responsabilidades por parte dos integrantes do grupo. Pressupõe ampla liberdade de ação e pensamento, tanto nos relacionamentos humanos dentro do local de trabalho, quanto na forma de levar a cabo as diversas tarefas.

Vimos que as qualidades e competências exigidas pela função de administrador não mudaram com o passar dos anos, mas foi necessário agregar novas competências.

A administração transparente, com objetivos claros, com uma equipe engajada e ciente de sua importância no contexto, precisa de um fluxo livre de informação que funcione como as artérias no corpo humano. Veremos, no próximo item, como a gestão da informação soma-se aos objetivos e a esse estilo de administração.

## **2.2 A gestão da informação**

Diante do fato de que se o conhecimento pressupõe assimilação da informação, fruto da análise contextualizada de dados (FIDÉLIS; BORGES, 2002, p. 30), então a questão está ligada diretamente à informação como base para aplicações de um programa de gestão do conhecimento.

A questão é que a informação, ainda vista de forma simplista, é, às vezes confundida com tecnologia de informação, que é a estrutura, é um facilitador para o compartilhamento da informação propriamente dita, viável e eficaz, mas que, ao contrário do conhecimento, não tem o poder de criação e de gerar conteúdo transformador por si mesmo.

A gestão da informação possibilita a obtenção, a seleção, o tratamento, o armazenamento, a disponibilização e a disseminação da informação (conteúdo), pela organização.

A obtenção da informação ocorre, na maioria das vezes, através das pessoas, do monitoramento do ambiente, de teorias e dados técnicos. A seleção, sob o ponto de vista das necessidades organizacionais, é realizada visando a atender às necessidades dos clientes e da cultura local.

O tratamento é tarefa empreendida por funcionários devidamente preparados para classificar por conteúdo, indexar, catalogar em formatos pré-determinados, em consonância com a cultura administrativa e funcional, de forma a permitir, inclusive, a exclusividade do acesso. Esta informação tratada vai ser armazenada em bases de dados e em suportes documentais para, conforme a classificação que recebeu, ser disponibilizada através de redes interna e externa.

Já a disseminação passa pela necessidade de se fazer a informação chegar ao seu destino objetivamente. Proporciona ao usuário a obtenção de informação previamente definida, em conformidade com os seus interesses.

Principalmente através das TIs, que facilitam o processo de monitoramento, armazenagem e disponibilização da informação na organização, as informações – sobre as competências existentes, os setores e seus recursos, as funções de cada nível, o desempenho funcional, as metas e objetivos da organização – tornam-se disponíveis e de fácil acesso.

A gestão da informação vai, enfim, focar o indivíduo e as suas “situações-problema”. Tem nos processos administrativos e nas TIs, mecanismos facilitadores do gerenciamento dos recursos informacionais para atender, de forma atrativa e efetiva, a demanda pela informação (MARCHIORI, 2002, p. 75).

Para Tarapanoff (2001, p. 44), o principal objetivo da gestão da informação é:

...identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. A criação da informação, aquisição, armazenamento, análise e uso provêm a estrutura para o suporte ao crescimento e ao desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências e às novidades da ambiência em que se encontra.

Segundo Lamberton (apud MENO, 1999), as discussões referentes à infraestrutura de informações não davam a devida atenção a três aspectos fundamentais: os fluxos e estoques de informação (importantes na transferência de conhecimento e para a memória organizacional), o capital humano e o capital organizacional. Menou (1999) acrescenta um quarto aspecto: o capital social, ou seja, a cultura. Esta é fundamental para que a relação do sujeito com a TI seja assimilada e melhor utilizada.

Vários enfoques dados à gestão da informação são citados por Marchiori (2002, p. 74): sob a visão da administração, a informação visa incrementar a competitividade, os processos de modernização organizacional; o profissional volta-



se para o planejamento e para o uso estratégico das TIs, nas especificações de qualidade e segurança da informação empresarial. Sob a visão da tecnologia, a informação é um recurso a ser otimizado dentro dos conceitos de sistema de informação. Tempo, quantidade e dinamismo na transmissão de dados orientam os profissionais que atuam sob esse enfoque. Sob a visão da ciência da informação estuda-se a informação em si; a teoria e a prática que envolve sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso. O profissional volta-se para o contexto social.

É importante salientar que a gestão da informação estimula um ambiente em que as mudanças são comuns. Elemento mais importante, os funcionários responsáveis pelo bom fluxo de informações aplicam suas habilidades, buscam e disseminam informações, proporcionam um ambiente extremamente fértil para o surgimento de inovações (SOUZA NETO, 1996, p. 102).

As fontes de informação – humanas, textuais e eletrônicas<sup>4</sup> – existem nas organizações (CHOO, 1998, p. 139). Portanto, para concretizar um bom programa, que permita ao aprendizado organizacional transcender com o conhecimento individual transformado em conhecimento coletivo, é importante ter clareza quanto à necessidade do uso da informação e da qualidade da informação obtida. Assim, a informação ganha *status* de elemento de composição imprescindível nos processos de aprendizagem e de transferência do conhecimento.

Para o funcionário, obter conhecimento através do acesso à informação e refletir sobre ele lhe permite inferir ou propor alternativas em seu dia-a-dia, gerar novas informações, tomar decisões, contribuir para alimentar as bases de dados, enfim, participar de forma reflexiva e crítica na organização.

No momento em que ocorre essa participação ativa, a administração pode vir a identificar resultados referentes à aplicação do programa de gestão da informação. Esse nível de interação pressupõe base comum para a gestão do conhecimento, como será apresentado no item seguinte.

---

<sup>4</sup> Segundo Choo são elas: as fontes humanas internas, os funcionários e gerências; as externas, clientes e fornecedores; as fontes textuais, ou seja, aquelas que podem ser publicadas, escritas ou transmitidas no formato externo de jornais, periódicos, rádios e TV, e, no formato interno de memorandos e relatórios; as fontes eletrônicas: bases de dados em CDs, *on-line* e Internet.

## 2.3 A gestão do conhecimento

Alguns conceitos foram utilizados e somados ao pensamento de Nonaka e Takeuchi (1997), que apresentam o processo interativo de criação do conhecimento organizacional como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Sem o intuito de esgotar os diversos conceitos de gestão do conhecimento, serão citados alguns que se somam e são apropriados ao estudo proposto.

De acordo com a definição de Moresi (2001, p. 37):

A gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis. Para isto, é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, representando fator de mudança no comportamento organizacional.

Segundo Boff (2001, p. 8), “O foco principal da Gestão do Conhecimento é viabilizar a utilização do conhecimento no nível organizacional”.

Com esse pensamento, Boff (p. 11) define gestão do conhecimento como

“...um conjunto de estratégias para:

- Criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento;
- Estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Embora amplo, esse conceito demonstra a noção de integração dentro de um processo contínuo de geração e uso de conhecimento, que pode ser melhor compreendido num ciclo permanente de várias ações”.

E acrescenta (p. 12), citando as investigações de Davenport e de Prusak (1998) sobre a aplicação de gestão do conhecimento em empresas americanas, que esse processo se pauta em quatro pontos: 1) o conhecimento não nasce no vácuo. É preciso uma situação própria para isso, que pode dar-se através das relações internas, externas, adquiridas, locadas, ações estimuladoras que organizem as competências para aprender, para criar conhecimento em direção a um objetivo comum; 2) o conhecimento deve ser codificado; assim, ele pode ser organizado, armazenado e estar passível de ser recuperado. Não ocorrem duplicações de esforços se houver atualização do conteúdo da base. A mesma se amplia através do processo de retroalimentação, acompanhando a evolução do próprio conhecimento dentro da organização; 3) o conhecimento deve ser disseminado. Dessa forma a informação (preventiva), o conhecimento (trabalhado,

aplicado e testado, como as soluções e hipóteses procuradas) ganha movimento, seja através de rodízios, de conversas informais, seja através do uso de TI ou outros meios de comunicação; 4) o conhecimento deve ser apropriado. É quando o indivíduo passa a ter opiniões, padrões, habilidades e crenças, formadas e transparentes.

Mais do que simples modismo, ou tendência de humanização e descentralização nas organizações, o que está em jogo é a multiplicação do conhecimento e, em especial, a retenção desse conhecimento através da memória organizacional. As organizações estão identificando vantagens ao focar o conhecimento como forma de tirar maior proveito em sua incorporação e nivelamento junto à equipe, e no desenvolvimento do aprendizado organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Garvin *et al* (1998, p. 58),

A organização que aprende é um conceito que envolve o coração e a mente dos empregados em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para alcançar os resultados desejados pela organização. Se tratado com a atenção que merece, o processo de construção de uma organização que aprende pode liberar enorme força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado intrínseco às pessoas e concentrar a inteligência e a energia dos funcionários nas estratégias empresariais.

Para Senge (1998, p. 82), “as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas estimulam continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir”.

Pode-se deduzir que transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo exige participação e comprometimento das gerências, efetiva integração dos trabalhadores e ciência clara de ambos, de que perícia é praticamente impossível de ser transferida (SVEIBY, 1998, p. 45), de que a velocidade do aprendizado segue o ritmo do elo mais lento da cadeia dos envolvidos; e a memória organizacional é um grande referencial para o aprendizado (STATA, MORESI, 1997, p. 379, 2001, p. 38).

O aprendizado organizacional e o individual são obviamente realizados por pessoas. O conhecimento gerado a partir do aprendizado, quando administrado com coerência e objetividade, é um fator estratégico que oferece vantagens competitivas para as organizações (SVEIBY, 1998).

A questão é aproveitar os recursos existentes na organização para que as pessoas aprimorem, busquem e criem soluções, sem ter que reinventar a roda

(STEWART, 1998). Porém, há de se ter o cuidado com as teorias envolvendo a gestão do conhecimento – e aí, estão incluídos o aprendizado organizacional, a transferência do conhecimento, o capital intelectual e a criação do conhecimento nas organizações – e as interpretações que se fazem delas.

Após a sua publicação em parceria com Takeuchi, Nonaka volta a apresentar novos estudos relacionados à criação de conhecimento nas empresas. A impressão que se tem é a de que houve uma febre em relação à gestão do conhecimento e em alguns casos uma interpretação míope do que seria o lidar com o conhecimento organizacional. Várias empresas absorveram os estudos sobre gestão do conhecimento e aplicaram-no cometendo alguns erros de interpretação das teorias, que seriam evitados se houvesse prudência quanto ao emprego das técnicas e das pesquisas ainda incipientes.

Alguns pontos colocados por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 30) devem ser observados, pois podem tornar-se armadilhas na implantação do programa de gestão do conhecimento. No nível individual, por exemplo, pode haver a baixa capacidade de acomodação. Novos conhecimentos, quando exigem muito para serem assimilados, levam o funcionário a erguer barreiras mentais que o impedem de adquirir esses conhecimentos e de acompanhar mudanças.

Há ainda, a ameaça à auto-imagem, a abstenção mental: o indivíduo se anula no grupo ou não expõe os seus conhecimentos, com receio de ter de rever seus conceitos. Teme o risco de perder a auto-imagem ou de construir uma imagem diferente da que ele tem de si mesmo. Assim, isso pode levá-lo ao não compartilhamento do conhecimento.

No nível organizacional, os autores alertam para o uso da gestão do conhecimento nas empresas, a qual muitas vezes tem representado mais um paradigma constrangedor, em vez de ser um paradigma reformador.

Para os autores, a quantificação de informações menos significativas, a obsessão por ferramentas de gestão, a terminologia, e a rigidez de procedimentos reforçam as barreiras e armadilhas que envolvem o conceito de gestão do conhecimento.

Detectar e quantificar informações em excesso, dilui a informação certa, no momento certo, para a pessoa certa. Esta busca por informações normalmente está ligada à ênfase dada a TI, em detrimento das relações sociais, nas quais as habilidades sistemáticas humanas têm uma identificação maior, entre si.



A dedicação exagerada à fabricação de ferramentas de gestão pode sobrepor-se à compreensão e à utilização das mesmas pelas pessoas. Ela também contribui para a perda de *insights*, de criatividade e da criação de elos sociais, uma vez que essas ferramentas passam a ser vistas como objetos de uso individual isolado, ou de uso em uma relação pouco amigável entre homem e máquina.

A dependência que muitas empresas criam em relação a um executivo do conhecimento é outra barreira que merece destaque por ser esta centralização, nos processos de criação do conhecimento, um bloqueador que inibe o fluxo natural do compartilhamento de vivências, que caracteriza os programas de aprendizagem nas organizações. Com a centralização fica difícil acompanhar a criação espontânea do conhecimento, além de ser cerceada a criatividade pelo desperdício de sinais que poderiam redundar em inovação. Melhor é atribuir essa função a gerentes mais próximos dos funcionários, criar um ambiente no qual o conhecimento tenha condições de fluir livremente e as pessoas possam se relacionar sem constrangimentos.

Em uma de suas premissas sobre esse assunto, Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 45) citam o seguinte:

Nas situações em que as empresas incluem a informação e o conhecimento na mesma categoria, elas negligenciam a própria natureza especial do conhecimento e de sua criação; na pior das hipóteses, seus complexos sistemas de informação e ferramentas de mensuração talvez não incluam o aspecto criativo do conhecimento. O verdadeiro desafio gerencial é capacitar para a criação do conhecimento; a captação de seus subprodutos, a informação, é a parte fácil.

No próximo item será abordado o modelo de Nonaka e Takeuchi, que foi a base para a construção do programa implantado no SBU.

## **2.4 O modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi**

Os estudos de Nonaka e Takeuchi estavam focados nas empresas japonesas que tinham voltado suas ações para a criação do conhecimento organizacional, apesar de que, essas experiências também estivessem ocorrendo em países europeus e americano.

A criação do conhecimento foi uma forma encontrada por essas empresas para buscar inovação e novos horizontes em territórios de oportunidades, as quais já foram e ainda estão para ser percorridos.

A sucessão de crises no ocidente e o baixo reconhecimento da qualidade da indústria japonesa, em meados do século passado, foram potencializadoras de uma nova concepção no trato dos papéis das pessoas, dentro do contexto organizacional.

Dessa forma, buscou-se no capital humano o agente detentor de conhecimento que poderia criar novos conhecimentos a partir da oportunidade de manifestação do pensar e da transferência do conhecimento deste indivíduo para o grupo e novamente para o indivíduo.

Nonaka e Takeuchi explicaram como as empresas japonesas do setor de produção inovaram através do processo de interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, para projetar novos produtos, na década de 80.

A partir daí, eles desenvolveram um modelo que utiliza quatro modos de conversão do conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*, os quais acham-se explicitados a seguir.

— *Socialização*: processo de troca de experiência, de conhecimento tácito em conhecimento tácito. Aprendizado através da observação, da imitação e da prática. Desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências e de modelos mentais. Aqui o conhecimento que prevalece é o conhecimento compartilhado.

*Externalização*: processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É provocado pelo diálogo e pela reflexão coletiva, com o uso de metáforas e analogias que articulam o conhecimento tácito oculto em cada um. Este conhecimento é conceitual.

*Combinação*: processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, através da análise, da categorização e da reconfiguração de informação de partes de um conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito. O conhecimento recém-criado e o já existente são disponibilizados e aplicados em novos produtos, serviços ou sistema gerencial sob a concepção de novos conceitos. O conhecimento sistêmico caracteriza este modo.

*Internalização*: absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, pela verbalização e diagramação do conhecimento, e intimamente relacionada ao aprendizado pela prática. É o conhecimento operacional.

## QUADRO 1 Modelo de Criação do Conhecimento

	Conhecimento tácito	em	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito do	Socialização Conhecimento compartilhado		Externalização Conhecimento conceitual
Conhecimento explícito	Internalização Conhecimento operacional		Combinação Conhecimento sistêmico

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 81.

Para que o conhecimento seja criado, é fundamental a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Este conhecimento é base para a inovação que cria novos produtos, processos, comportamentos e insere na organização uma sensação de bem-estar individual e de grupo. Este bem-estar reflete-se na organização e em seus produtos, em seu atendimento a fornecedores, clientes e, principalmente, em seu capital humano, o qual deixa, ou, pelos menos, tem a oportunidade de deixar de desempenhar um papel limitado no exercício de sua função e passa a pensar e compartilhar seus conhecimentos com os colegas de equipe e com a organização em geral.

O impacto desses fatores na vida das pessoas é extremamente positivo, por se tratar da expansão dos limites individuais e da satisfação de participar ativamente no crescimento organizacional.

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são, segundo Nonaka e Takeuchi, mutuamente complementares e resultam em trocas nas atividades criativas dos seres humanos. O modelo estudado está baseado na interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, na qual o conhecimento humano é criado e expandido. Esta interação recebe o nome de “conversão do conhecimento”. Os autores frisam que esta conversão é um processo social entre indivíduos e não confinada dentro do indivíduo e se processa em uma espiral do conhecimento.

Algumas condições são vitais para a sustentação do processo de desenvolvimento da espiral do conhecimento: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

Intenção – carregada de valor, a intenção funciona como um norte na organização. Ela é que deve conduzir as pessoas, estimuladas a ter compromisso

com a organização, em direção às suas metas. O conhecimento em questão deve ser desenvolvido, ou percebido, e operacionalizado conforme este norte.

**Autonomia** – a autonomia permite ao indivíduo agir com mais liberdade e aumenta as chances de introduzir novos conhecimentos na organização. Quando esse ambiente existe, novas oportunidades e motivação individual e grupal surgem na organização.

**Flutuação e caos criativo** – a flutuação é uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente. As pessoas são submetidas a um colapso na sua rotina, tendo, então, de rever seus conceitos. Ocorre um impacto salutar ao estado conformado do indivíduo. A partir do diálogo e da reflexão, cria-se o caos criativo, que reverte a ordem estacionária estabelecida. Esta ação provoca as pessoas no sentido de terem de se adaptar às mudanças, pensar de outra forma e ainda ajuda a exteriorizar o conhecimento tácito.

**Redundância** – superposição intencional de informações na organização. Várias pessoas manifestam seus conhecimentos sobre a mesma situação, porém sob óticas diferentes. Isso permite uma melhor abordagem a opiniões mais condizentes com as questões colocadas. O compartilhamento de informação redundante promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que outros estão tentando expressar. O rodízio interno é uma forma de criar redundância, uma vez que funcionários na mesma função, ou em funções diferentes, aprimoram ou conhecem os diversos afazeres existentes na organização.

**Variedade de requisitos** – o acesso às informações nos diversos setores da organização permite que os funcionários enfrentem as adversidades do ambiente e seus desafios. Este acesso às informações necessárias deve ser rápido e amplo. Com esta facilidade o funcionário tem melhores condições de reagir a situações inesperadas com segurança e consciência organizacional.

De acordo com os autores, essas condições capacitadoras em nível organizacional promovem a espiral do conhecimento.

Cinco fases compõem o processo de criação do conhecimento organizacional.



Na primeira fase, caracterizada pela socialização, ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito através da reunião dos indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações.

Uma equipe auto-organizada facilita a criação do conhecimento organizacional através da variedade de requisitos de informações e compartilha suas interpretações da intenção organizacional. A gerência injeta o caos criativo, estabelecendo metas desafiadoras e concedendo aos membros da equipe um alto grau de autonomia. Uma equipe autônoma começa a estabelecer as fronteiras de suas próprias tarefas e, como uma “unidade ampliadora de fronteiras”, começa a interagir com o ambiente externo, acumulando tanto conhecimento tácito quanto explícito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, P. 97).

Na segunda fase, voltada para a externalização, criam-se os conceitos e eles são cristalizados através da dedução, da indução e da abdução.

Os conceitos são criados cooperativamente por meio do diálogo. A autonomia ajuda os membros da equipe a desviar seu pensamento livremente, com a intenção servindo como ferramenta para fazer convergir o pensamento em uma direção. Para criar conceitos, os membros da equipe precisam repensar fundamentalmente as premissas existentes. A variedade de requisitos ajuda a equipe nesse sentido, fornecendo diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema. A flutuação e o caos, externos e internos, também ajudam os membros da equipe a mudar fundamentalmente sua forma de pensar. A redundância de informações permite que os membros da equipe compreendam melhor a linguagem figurativa e cristalizem seu modelo mental compartilhado (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, P. 98).

Na fase três, os conceitos são justificados a partir da avaliação e do direcionamento. Acontece um processo de filtragem.

Uma das principais funções da gerência é formular os critérios de justificação de acordo com a intenção organizacional que segue à sua estratégia ou visão. A redundância de informações ajuda a facilitar este processo.

Na quarta fase, constrói-se o arquétipo a partir da combinação do conhecimento explícito recém-criado com o já existente.

Como essa fase é complexa, a cooperação dinâmica entre vários departamentos dentro da organização é indispensável. Tanto a variedade de requisitos quanto a redundância de informações facilitam esse processo. A intenção organizacional também serve como ferramenta útil para fazer convergir vários tipos de *know-how* e tecnologias existentes na organização, bem como para promover a cooperação interpessoal e interdepartamental. Por outro lado, em geral, a autonomia e a flutuação não são tão relevantes nesse estágio do processo de criação do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 101).

Finalmente, a quinta fase, em que ocorre a difusão interativa do conhecimento – internalização – ação no mercado, feedback, início de um novo ciclo.

A eficácia dessa fase está ligada diretamente à autonomia para usar o conhecimento desenvolvido em outros lugares da organização, aplicando-o livremente em diferentes níveis.

A flutuação interna, por exemplo, o freqüente rodízio de pessoal facilita a transferência do conhecimento, bem como a redundância de informações e a variedade de requisitos. Além disso, na difusão intra-organizacional do conhecimento, a intenção organizacional age como um mecanismo de controle e determina se o conhecimento deve ou não ser transferido dentro da empresa (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 102).

Ao focalizar o conhecimento na organização, o tratamento da informação deve receber certa atenção: dados, fórmulas, palavras, números fazem parte do conhecimento explícito; já as conclusões, opiniões, *insights*, que são difíceis de serem visíveis e mensurados, fazem parte do conhecimento tácito.

Quando o conhecimento tácito passa a ser observado e a fazer parte do gerenciamento nas organizações, ele incute na administração uma visão mais humana, mais viva, da organização. Com essa visão cria-se a oportunidade para que a inovação ocorra. O processo que liga essa visão com o seu produto de inovação também se manifesta de forma diferenciada do que ocorre normalmente no pensamento ocidental: o uso de metáforas, imagens e relatos de experiências se sobrepõe às técnicas de treinamentos, manuais e conferências.

Os resultados obtidos a partir da visão focada no conhecimento tácito ocorrem por diversos motivos: quando a organização se torna um organismo vivo, as pessoas são reconhecidas como de suma importância, o que a organização é e o que ela busca ser se manifesta constantemente e de forma transparente. O conhecimento e as ações dessas pessoas são mais participativos e a centralização do conhecimento cede lugar à disseminação.

Com maior número de pessoas participando, discutindo seus pontos de vista e idéias, naturalmente, por ser a mente humana um universo infinito em criação, surgem novas soluções e formas do “fazer”. Essa intenção, no grupo, é que vai impulsionar o processo de criação do conhecimento, na organização.

O conhecimento organizacional pode ser criado, então, quando o conhecimento tácito, de natureza subjetiva, implícito, é convertido em explícito, ou seja, toma a forma de palavras, números ou outro meio em que esteja passível de ser compreendido por várias pessoas.

Vimos, neste capítulo, a questão das competências necessárias para que as gerências das bibliotecas tenham um exercício moderno: a gestão da informação

como processo que relaciona pessoas a pessoas, pessoas a documentos e pessoas a TI, como instrumentos importantes na gestão do conhecimento; a gestão do conhecimento propriamente dita, que, sob uma gerência participativa junto a uma equipe, potencializa a criação do conhecimento individual em direção ao progresso coletivo; e, por último, o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, essência deste programa.

No próximo capítulo, será apresentado o SBU: seu histórico, suas unidades, equipes, setores e serviços e o desenvolvimento da cultura organizacional que permitiu a implantação do programa de aprendizagem.

# 3 O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG

---

Desde o início do planejamento para a implantação da gestão do conhecimento no SBU, teve-se o cuidado de não interpretar erroneamente, como tem sido comum, a gestão do conhecimento como gestão da informação (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 40).

A partir da constatação de tal ocorrência, pôde-se inferir que além de proporcionar uma estrutura que oferecesse um contato pessoa-a-pessoa e pessoa-a-documento, deve-se trabalhar o uso dos recursos informacionais, os fluxos, a alimentação de novas informações e o manuseio da TI. Uma vez que se atinja este estágio de relacionamento, deverá ocorrer uma fluência maior de informação.

A equipe teria papel crucial no sucesso do planejamento do SBU. Para dar consistência a esse intento, a coordenação identificou nos processos de gestão do conhecimento uma solução e uma política que eram viáveis e que poderiam ser implementadas em médio prazo.

As bibliotecas possuem, aí, papel relevante e ativo. As equipes que as compõem precisam ter clareza e sensibilidade para assumir o papel de co-participantes na sustentação da situação que se coloca.

Saber lidar com as inovações, novos recursos de informação, com projetos ecléticos, agir com real presença e atuação no contexto universitário são quesitos especiais, que fazem parte da função dos funcionários.

Conforme definiu a coordenação, dentre os diversos pontos importantes para administrar-se o SBU, o que foi considerado mais relevante e o que seria tratado como pilar principal – que sustentaria os trabalhos a serem desenvolvidos, os processos de mudanças em implantação e os problemas que seriam enfrentados – foi o capital humano.

O capital humano é um dos fatores do capital intelectual que interfere diretamente na expectativa de resultados. É ativo importante e, a partir da preparação e da devida atenção recebida, deve contribuir muito para gerar alto desempenho na busca pela satisfação das metas almejadas. Para a implementação do PA, algumas competências seriam desenvolvidas, bem como a idéia do programa como um todo.

### 3.1 Referencial histórico do SBU

O histórico aqui apresentado teve sua origem em pesquisas documentais tais como diagnósticos e relatórios anuais internos, relatórios de avaliação externa, produzidos pelo Programa de Avaliação Continuada – PAC.

As mudanças no ambiente do SBU tiveram início no primeiro semestre do ano de 1997, quando existiam três bibliotecas independentes funcionando em três *campi*.

Havia forte tendência de crescimento das bibliotecas dentro do contexto universitário. A sua administração encetou, então, um plano gerencial que visava modernizar e expandir o acervo, os serviços e a relação das bibliotecas com a comunidade acadêmica.

No ano de 1998, com a previsão de criação de um centro automotivo, com as parcerias entre o UnilesteMG, o SENAI e o SEBRAE, um novo segmento de prestação de serviços deveria ser acrescentado, voltado para a informação tecnológica.

A administração das bibliotecas se antecipou ao projeto das parcerias e começou um trabalho junto à sua equipe para atender às necessidades que estavam por surgir: esperava-se um novo linguajar, mais técnico, além de buscas através de redes específicas, maior número de pesquisas, monitoramento de informação tecnológica, entre outros recursos.

Após a construção do diagnóstico e do estudo sobre o planejamento que seria implantado, chegou-se à conclusão de que um programa baseado na gestão do conhecimento seria um bom auxiliar, para o gerenciamento das bibliotecas.

Porém, a parceria entre as instituições de tecnologia e o centro universitário não se concretizou e o projeto não pôde ser implementado, como planejado. Mas o programa de aprendizagem já havia se iniciado e apresentava algumas melhorias no posicionamento das bibliotecas entre os setores da instituição e de relacionamentos profissionais e pessoais, o que motivou, segundo a coordenação, uma reestruturação do mesmo, e seu contínuo desenvolvimento.

A partir de então, esse programa passou a compor as políticas de modernização que viriam a concretizar o SBU, fato que acontece, explicitamente, apenas no ano seguinte.



A política geral da instituição, que estava sendo implantada, era de expansão e ambicionava transformar o até então Instituto Católico de Minas Gerais em Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, o UnilesteMG. Fato este que se torna realidade no ano de 1999.

Para acompanhar essa expansão, constitui-se o SBU, naquele momento, com quatro bibliotecas e uma equipe que havia triplicado em número de pessoas.

**QUADRO 2**  
**Evolução do SBU no período de 1996 a 2003**

Ano	Bibliotecas do Sistema	Cursos Superiores	Funcionários do SBU	Acervo	Clientes*	Frequência anual	Periódicos correntes
1996	03	06	10	28.167	3.648	128.409	31
1997	03	06	22	24.347	4.523	117.695	71
1998	03	06	26	29.203	4.471	124.127	81
1999	04	08	34	46.442	4.411	208.286	190
2000	05	08	33	50.284	4.744	335.010	192
2001	05	19	48	57.789	8.670	432.892	254
2002	06	24	47	68.263	8.360	544.742	506
2003**	06	25	45	81.971	8.263	***291.931	616

Fonte: relatórios anuais do SBU.

\* Este número se refere ao somatório dos alunos dos cursos técnicos, ensino fundamental e médio, pós-graduação, professores, funcionários e alunos dos cursos superiores citados.

\*\* Dados de janeiro a julho/2003

\*\*\* Estimativa 2003: 560.000

A partir desse momento, a gestão do conhecimento ganhou espaços para ser implementada de forma mais elaborada: a implantação de ações baseadas no modelo de Nonaka e Takeuchi, de criação do conhecimento na organização, era o norte a ser seguido. Neste mesmo ano de 1999, o SBU, que estava-se adaptando para crescer junto à instituição, começa a materializar as ações previstas. Para que os funcionários tivessem uma referência de fácil assimilação, o programa foi rotulado de PA (Programa de Aprendizagem).

O PA se firmava sobre três pilares básicos: o capital humano, a transferência do conhecimento e o aprendizado organizacional. Trabalhados juntos, esses fatores proporcionariam bom atendimento à clientela, melhor satisfação do funcionário no desempenho de suas funções, inovação e retenção de parte do conhecimento existente.

A intenção do programa era ser uma alternativa que atendesse aos interesses de toda a comunidade acadêmica: alunos, professores e funcionários.

Assim teve origem o PA, que foi planejado com vistas a criar um ambiente em que o conhecimento estaria disponível, e o funcionário não só faria uso dele como seria o seu cultivador.

O planejamento propriamente dito foi pensado para ter suas ações elaboradas a partir de referências na literatura e em relatos de experiências em outras empresas. Ele seria executado anualmente em três partes: uma nos meses de dezembro e janeiro, para elaboração, construção de ações e formatação de práticas; outra entre os meses de fevereiro a junho e de agosto a novembro, em que todos os funcionários contribuiriam para o aperfeiçoamento do PA; e a última parte, que acontece no mês de julho, quando as práticas são objetivamente implantadas, com conhecimento prévio das ações, locais, dias, duração e produtos a serem gerados.

### **3.2 As unidades do SBU**

O SBU, em sua estrutura parcialmente centralizada aprovada pelo Conselho Universitário, está constituído por quatro unidades universitárias:

- a) Biblioteca Central – BC (localizada no campus de Coronel Fabriciano, que, além de seu atendimento geral, atende aos Cursos de Administração, Arquitetura, Direito, Filosofia, Jornalismo, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis e as Engenharias: Elétrica, Mecânica, de Materiais, Sanitária e Ambiental, e pós-graduações);
- b) Setorial de Timóteo – BT (que atende ao curso de Pedagogia);
- c) Setorial Monsenhor – BM (que atende aos cursos de Geografia, História, Letras, Mestrado em Letras e Normal Superior);
- d) Setorial de Ipatinga – BI (que atende aos cursos de Educação Física, Enfermagem, Ciências Biológicas e Fisioterapia).

E por duas unidades escolares:

- e) Setorial Macedo Soares – BM2 (que atende aos cursos técnicos e de ensino fundamental e médio);
- f) Setorial Padre DeMan – BP (que atende aos cursos de Formação Gerencial, técnicos e de ensino fundamental e médio do Colégio Universitário).



As seis unidades estão distribuídas nas três cidades do Vale do Aço (Ipatinga, Coronel Fabriciano e Timóteo), num raio de 20km, portanto, bastante próximas.

As bibliotecas do Sistema são vinculadas, técnica e administrativamente, à Biblioteca Central, que concentra também todo o processamento técnico. A integração se faz por circulação diária de malotes, telefone, via internet e intranet, reuniões gerais e setoriais e se completa através da comunicação *on-line* do sistema de empréstimos.

Com o projeto do Sistema, as bibliotecas do UnilesteMG passam a atender melhor, pela desburocratização de procedimentos, pela facilidade em fornecer os diversos suportes de informação existentes no complexo, pela capacitação, treinamento e homogeneização de condições de atendimento da equipe e pela prestação de serviços.

Espaços reservados e multifuncionais e equipamentos modernos estão à disposição dos alunos e professores. Cabe à equipe orientá-los e contextualizá-los diante das novas tecnologias e recursos informacionais disponíveis.

O SBU é, assim, um organismo universitário que busca organizar e tornar acessíveis informações necessárias para atender aos diversos segmentos da comunidade estudantil, bem como proporcionar atividades culturais ligadas aos objetivos do UnilesteMG.

### **3.3 Equipes, instalações e serviços do SBU**

Serão descritos, agora, os diversos setores existentes nas bibliotecas do Sistema, como forma de apresentar, ainda que rapidamente, aquilo com que cada equipe lida: instrumentos, tipo de público, objetivos do setor, etc.

#### **Equipe de bibliotecários gerentes**

Fazem parte do Conselho Técnico do SBU. São responsáveis pelo gerenciamento de unidades e pelo processamento técnico. Atuam no contato direto com o público e na elaboração de diretrizes de todo o Sistema.

### **Equipe do Setor de Planejamento/Projetos/Apoio**

Esta equipe atua desenvolvendo ou viabilizando os projetos do SBU. Planeja as ações de capacitação, alimenta-os e acompanha o desenvolvimento das bases de dados voltadas para o funcionário. Atua como *staff* junto à coordenação do Sistema.

### **Equipe do Setor de Aquisição**

Neste setor, a equipe atende às solicitações de professores, às indicações das bibliotecas e sugestões em geral para desenvolver o acervo. Pesquisa a existência do documento no acervo, contata a rede de fornecedores, prepara as cotações para aprovação da diretoria e, quando o material adquirido é entregue, confere-o e o encaminha para o processamento técnico.

### **Equipe do Setor de Processamento Técnico**

Processa todos os documentos: classifica, indexa e cataloga. Alimenta as bases de dados externas, prepara o material e o disponibiliza no setor de referência e atendimento para ser utilizado pela clientela.

### **Equipe do Setor de Referência e Atendimento**

Organiza o acervo, recebe e orienta a clientela no uso dos recursos informacionais e na realização de consultas. Realiza empréstimos, reservas, renovações e devoluções. É um dos setores mais exigidos, tanto pela clientela quanto pela coordenação, por ser o local do primeiro contato entre o SBU e a comunidade estudantil.

O nível de conhecimento exigido do funcionário que atua neste setor é alto. Ele deve, além de realizar as suas funções de forma a prestar bom atendimento, conhecer quem pode auxiliar o cliente em suas necessidades, dentro do Sistema.

Um bom atendimento não se resume a um atendimento educado e atencioso, mas deve atender plenamente aos anseios da clientela, ou orientá-la na busca de satisfazê-los. O atendimento deve vir acompanhado de um pacote de valores pessoais para garantir qualidade na prestação de serviços.

## **Equipe do Setor de Bibliotecas Digitais**

Os bibliotecários são cada vez mais exigidos nas buscas por informações via redes científicas, bases de dados e cds, entre outras mídias, para prover ao cliente recursos instrumentais e bibliográficos que lhe permitam desenvolver pesquisas e gerar produtos físicos, sejam eles artigos, monografias, imagens e resultados de pesquisas, gravadas em cds, vídeos entre outros suportes. Além da função primária de ser o elo entre o pesquisador e a informação, o bibliotecário também contribui para minimizar a ansiedade<sup>5</sup> do pesquisador através da forma de seu atendimento.

Para o bom desempenho dessa função, o bibliotecário conta com uma retaguarda que lhe dá suporte: a) Os meios eletrônicos (como fax, *scanner*, câmeras conectadas à internet, correio eletrônico, gravador de cds, acessos simultâneos, etc); b) Espaços reservados a alunos e professores para produção de trabalhos acadêmicos c) e, especialmente, a equipe que, além de dar suporte direto à clientela no uso de TI, também desenvolve atividades de disseminação seletiva de informação junto aos professores, disponibiliza sumários eletrônicos em rede e realiza pesquisas bibliográficas em bases científicas.

Os estudos de *softwares* para as bibliotecas e a preparação de outras equipes do SBU, que demandam conhecimento no ambiente de informática, também são realizados por essa equipe.

## **Equipe do Setor de Audiovisual**

O Setor de vídeo e som atende aos alunos, professores, funcionários e escolas visitantes com estrutura de três salas para vídeo, fitoteca, TV por assinatura, parabólica, projetor e equipamento multimídia.

## **Equipe do Setor Braille**

Com aparelhagem de som para produção de fitas, atende à comunidade externa e interna. Possui convênios com outras instituições e vasto acervo de documentos em braille e livros falados. Os funcionários que atuam nesse setor estão em fase de especialização no trato com o portador de deficiência visual e são

---

<sup>5</sup> A diversidade de apoio via recursos digitais, como o acesso a diversos pontos de redes, vastos pontos de recursos bibliográficos, instituições de pesquisa e pesquisadores, produção em CDs, contatos *on-line* e outros repertórios de pesquisas podem contribuir, e muito, para os estudos da clientela acadêmica, mas também podem criar um clima de ansiedade e desorientar principalmente os novos pesquisadores. (BENHAM, 1989, p. 41).

multiplicadores dos conhecimentos adquiridos.

### **Serviços em geral**

Em seu complexo de unidades são prestados diversos serviços de informação. Entre eles: convênios com bibliotecas de empresas; convênio com CEDOC – Centro de Documentação da Rede Globo; atendimento orientado a deficientes visuais; acesso às bases de dados nacionais e estrangeiras através de CD-ROM e Internet; acesso às redes científicas; disseminação seletiva da informação; circulação de periódicos; comutação bibliográfica; normalização de trabalhos; consulta local, por telefone e por correspondência; empréstimos; treinamento de toda a comunidade acadêmica; laboratório de estágio para cursos da área de Educação; gravação de pesquisas em disquete; impressão de pesquisa da Internet e CDs.

E ainda são disponibilizados os seguintes produtos: resumos de divulgação de obras; boletim de novas aquisições; *home page*; sumários correntes eletrônicos; catálogo seletivo de *sites* da Internet, direcionados para os cursos.

### **3.4 Desenvolvimento da cultura organizacional**

A cultura organizacional – que prima pela participação constante, crítica e criativa entre os funcionários e o SBU – foi extremamente importante para a implantação desse programa.

O PA considerou dois pontos fundamentais para que o funcionário desempenhasse bem as suas funções: primeiro, o atendimento com excelência; segundo, a compreensão dos papéis individual e coletivo dos membros da equipe. O ambiente em mira procurou trabalhar o papel do funcionário na organização, no envolvimento entre os setores e na dependência funcional entre eles.

Conforme comentado por Garvin et al. (1998), para trabalhar a cultura de conhecimento, é preciso, inicialmente, envolvimento coletivo, desenvolvimento do espírito de equipe, demonstração da importância da sinergia entre as pessoas e o seu ambiente de trabalho, alimentação dos interesses em se tornar aprendiz constante, participativo, motivado e consciente da importância do desenvolvimento em conjunto para a sobrevivência individual.

Porém, no início, segundo a coordenação do SBU, o programa de aprendizagem incorreu num erro que, apesar de comum, é altamente prejudicial para qualquer avanço nas relações entre empresa e funcionários: o de criar uma fôrma na qual todos os perfis fossem encaixados, desconsiderando as competências que poderiam ser desenvolvidas melhor individualmente.

Sobre esse assunto, Allen (1997, p. 124) apresenta os seguintes comentários de Franklin Mower<sup>4</sup>:

...o sistema de treinamento “tamanho único” desenvolveu programas de acordo com as necessidades das empresas, esperando que os funcionários simplesmente se encaixassem. Essa abordagem jamais foi totalmente eficaz. Não existe essa coisa de um funcionário em treinamento típico, como não existe um ser humano típico. Esses seres humanos não são folhas de papel em branco, sobre as quais o programa de treinamento empresarial pode escrever qualquer mensagem que queira.

Todos nós precisamos de treinamento, [...] mas nem todos precisam do mesmo treinamento, nem demonstram níveis iguais de aproveitamento. Cada um chega a uma sessão de treinamento com diferentes capacidades cognitivas, níveis de intelecto, experiências passadas, bagagem cultural, personalidade e níveis educacionais. Os programas de treinamento padronizados e inflexíveis não surtem efeito quando impostos a esse continente de seres humanos diversos.

A partir da constatação desse erro, o programa foi reelaborado e passou a contar com maior participação da equipe que, ao final de cada etapa, fazia suas críticas e sugestões.

Foi importantíssimo para o SBU a concepção de um ambiente que permitisse a inovação, o aproveitamento de novas oportunidades, e também, a exposição das diferenças existentes. Essas diferenças foram respeitadas e trabalhadas, para que houvesse um crescimento mais homogêneo no fazer diário.

Com a cultura voltada para a descentralização e a disseminação do conhecimento, esperou-se evitar que se instaurasse a rotina e, em consequência, a monotonia. O funcionário tinha a oportunidade de se abrir mais, desenvolver maior participação, demonstrar mais interesse, e já não podia transformar-se em “autômato tarefeiro”.

Alguns problemas foram detectados: alguns dos membros da equipe se declaram como “autômatos”. Sentiam-se bem em desempenhar rotinas. Este perfil estava contrário ao sentido dos objetivos buscados pelo programa implantado.

A coordenação do SBU experimentava, então, uma situação que precisava de análise, incentivo e quebra de resistências para que as pessoas da equipe atuassem juntas e pensassem coletivamente as bibliotecas do Sistema.

---

<sup>4</sup> Executivo da Allrich Inc, empresa industrial americana



“Muitas pessoas não estão preparadas para uma gestão democrática, ficando desconcertadas quando são consultadas e têm de participar na tomada de decisão, ou não sabem como agir quando devem decidir por si mesmas” VANTI, 1999, p. 336).

Os estágios para preparação da equipe foram definidos para que as idéias fluíssem com consistência. Segundo a coordenação, com esse procedimento, o ambiente propício para inovar e melhorar a qualidade do atendimento poderia surgir. Houve engajamento inicial marcado pela curiosidade e pela total participação das pessoas da equipe.

Segundo Iannuzzi (1992, p. 88), entre os especialistas há uma distinção entre educação e treinamento. A educação passa pela consciência, conhecimento e entendimento; já o treinamento passa pela mudança de comportamento.

Com um funcionário educado para participar do processo de criação do conhecimento, estava-se a um passo para o seu treinamento e acompanhamento das mudanças. O último passo a ser dado permeava uma das barreiras mais comuns, vista em muitas organizações: a TI (Tecnologia da Informação).

O fator tecnológico exerce grande presença, atualmente, no âmbito das bibliotecas, e permite ao bibliotecário a utilização de melhores ferramentas para gerenciar; mas, também, faz aumentar o número de serviços a prestar, o alcance de respostas, a influência no crescimento de pessoal e da estrutura física da biblioteca, enfim, do que vai ser gerenciado. Com as novas tecnologias, o cliente pode vir a expandir a sua expectativa, diante do fato de que o número de recursos para obtenção de informação aumenta, o que coloca à prova a capacidade de atendimento da biblioteca.

Ao descrever o impacto da Internet sobre o meio de seus usuários, Menou (1999) considerou como componente chave para o modelo de impacto os “atributos ativadores de conhecimento”, ou seja, o atributo “estrutural” – aptidão, personalidade, cultura, emotividade, lógica, imaginação, capacidade heurística da base de conhecimento – e o atributo “situacional” – prontidão, capacidade, apropriação, habilidade de desempenho, mediação, propensão à mudança, objetivação de instituições e processos – que são atributos relacionados às pessoas, ao capital humano, de caráter subjetivo, e que são estimuladores, inicialmente, em um contexto social, que se aprimora com os anos, em outras interações subjetivas. Assim, as tecnologias se disponibilizam para prestar serviços, são o meio que serve ao fim: levar informação para gerar conhecimento.

Sob uma ótica sistêmica (SENGE, 1997), as unidades do SBU estão inseridas em um contexto que vivencia momentos de decisões em que o principal objetivo é propiciar que o seu conhecimento, extremamente útil, seja aplicado coerentemente, de forma a manter o crescimento do aprendizado organizacional, a fim de aumentar a produtividade.

Uma boa equipe tem que estar preparada para atuar com as novas tecnologias, para que prestem serviços que vão ao encontro dos anseios de sua clientela e superem as suas expectativas.

Ao se basear no modelo de Nonaka e Takeuchi, um dos objetivos da coordenação era o de provocar manifestações intelectuais e práticas, lançar desafios, permitir o aprendizado, a compreensão e a aplicação do conhecimento. As TIs são fortes aliadas nesse intento, pois aproximam as pessoas, facilitam o acesso à informação e dinamizam o fluxo entre o emissor e o receptor da informação.

As novas TIs – e a sua rápida obsolescência diante das constantes inovações – por si só exigem que a cultura organizacional, ligada diretamente aos relacionamentos pessoais e profissionais, esteja voltada para o desafio de adaptação da equipe, frente às mudanças que surgem, tornando-a apta a retirar o maior proveito dessas tecnologias no ambiente informacional.

Com esse cenário, é vital uma equipe consciente da necessidade de uma melhor qualificação para acompanhar essas mudanças. Cabe à gerência tornar tênue a linha que separa a consciência do agir, com os recursos e as mudanças dinâmicas que permeiam este ambiente, que são de responsabilidade de todo o corpo de funcionários que atuam no SBU.

No capítulo seguinte serão apresentadas a descrição do PA e a metodologia empregada na coleta de dados para identificar a avaliação que os funcionários fazem desse programa.

## 4 METODOLOGIA

---



O estudo de caso é, segundo Triviños (1995), um tipo de estudo descritivo em que se procura aprofundar a descrição de determinada realidade. Optou-se por esta pesquisa do tipo descritiva por se tratar de um trabalho em que o pesquisador investiga, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 66).

Porém a estratégia da pesquisa conduziu à utilização de técnicas quantitativas no auxílio ao levantamento de dados para avaliação do PA e para melhor identificação e confirmação do objeto da pesquisa. Conjugando as duas técnicas possibilitou melhor apuração do caso estudado (PEREIRA, 2001, p.22).

Para descrever qual é a aplicação do conhecimento no ambiente da organização, a pesquisa partiu da análise das ferramentas utilizadas na área de gestão da informação: os instrumentos, as rotinas de registro e a recuperação da informação.

Com base nas informações obtidas no SBU, que levaram à implantação do PA, bem como na fundamentação teórica levantada para esta pesquisa, optou-se por realizar a coleta de dados utilizando-se do seguinte instrumento: um questionário, elaborado pelo pesquisador seguindo as orientações do professor orientador, dividido em duas partes: uma, de resposta assistida, e outra, com questões abertas. A abordagem foi extensiva a todos os funcionários: os da linha de frente, que trabalham diretamente com o público externo, os de apoio, que desenvolvem projetos e realizam atividades burocráticas, e as gerências.

Será relatada agora a descrição do PA e, em seguida, os métodos empregados para o levantamento de dados.

#### **4.1 Descrição do PA baseado no modelo de Nonaka e Takeuchi**

Funcionário motivado tem melhores condições para dar uma resposta positiva ao desencadear das ações proporcionadas pelo PA. Assim a organização aprende, tem em seus funcionários parceiros atuantes, que desempenham seus afazeres pensando de forma crítica e desenvolvem novos conhecimentos.

Esta harmonia entre funcionários, gerências e objetivos da organização é essencial para se construir um ambiente fértil, em que o conhecimento seja o principal fator a ser explorado.

Com a construção dessa cultura, os gerentes passam a atuar em uma organização na qual borbulham conhecimentos que constituem base para a criação de novos conhecimentos. E esse é um dos quesitos da inovação.

Na prática, iniciou-se o gerenciamento das estruturas de transferência do conhecimento tácito para a criação do conhecimento organizacional.

Buscou-se a interação desses conhecimentos na espiral de criação do conhecimento; o conhecimento é compartilhado para se tornar conhecimento conceitual explícito, que norteia a criação do conhecimento sistêmico, que, por sua vez, é implementado mudando-se o comportamento e os processos, transformados em conhecimento operacional. No exercício, ou no desenvolvimento de novos procedimentos, inicia-se um novo ciclo em que os conhecimentos são novamente compartilhados, agora em um contexto mais amplo e em constante crescimento.

Para dar início a esse processo, primeiramente almejou-se a *socialização* de procedimentos consolidados, e isso envolveu opinião, reavaliação, ação compartilhada e levantamento de hipóteses. Posteriormente, passou-se para a *externalização* de cada grupo e de cada indivíduo. Cada um procurou explicitar conhecimentos e práticas e os relacionou com o que viveu dentro de sua realidade (devido às situações serem semelhantes nas seis bibliotecas do Sistema), aumentando a interação entre os membros da equipe e a reflexão em busca de aprimoramento e inovações.

Neste momento, novos conceitos tinham a oportunidade de surgir e gerar conhecimentos que se tornariam imediatamente aplicáveis. Exatamente nesta etapa – sob uma ótica de avaliação – as deficiências e qualidades da equipe poderiam ser identificadas com mais clareza. A partir daí incentivou-se a *combinação*, principalmente pela troca de conhecimento através da comunicação constante de situações diárias, o que visava levar a novas idéias, soluções, identificação de ameaças e problemas, através de contatos diretos, via telefone, correios eletrônicos ou reuniões setoriais. Tudo foi registrado em formulários para novas consultas e criação de memória, não só dos problemas, soluções e inovações, como, também, para composição de parte da memória do processo evolutivo do Sistema.

Finalmente, esperou-se atingir a fase de *internalização* (incorporação do conhecimento explícito em tácito), que, supunha-se, levaria as pessoas da equipe a terem mais segurança individual e de grupo no momento de tomada de decisão.

Para realizar o processo de internalização, a equipe não só foi incentivada a participar do registro das atividades em grupo, mas, principalmente, foi dada a oportunidade – através de passagem dos mesmos por setores localizados em setoriais diferentes – de todos serem treinados em diversas áreas, inicialmente as semelhantes e comuns e, posteriormente, as menos rotineiras.

Dessa forma, os funcionários do atendimento poderiam aperfeiçoar seus conhecimentos em seu setor, mas, também, conhecer e praticar atividades do processamento técnico e de outros setores. Ao voltar ao seu setor de origem, o funcionário deveria possuir maior consciência do todo e discernimento para orientar o cliente.

Ao final desses passos acreditava-se que seriam identificados claramente: o aprendizado organizacional (evolução constante da cultura do aprendizado); a produção de conhecimento (base de dados, memória, manuais, ações individuais e em grupo); e o compartilhamento das idéias (equipe consciente do todo).

Para iniciar o programa, a administração elaborou um conjunto de pré-atividades, com o objetivo introdutório de embasamento para que as atividades próprias do programa tivessem melhor êxito.

As atividades caracterizam as fases do modelo de Nonaka e Takeuchi e buscam transformar a teoria em prática.

A seguir serão relatadas algumas ações que nortearam a criação do conhecimento e os instrumentos de gestão de informação gerados, decorrentes dessas ações.

#### **4.1.1 Ações**

O programa foi contemplado com quatro modos de ações baseadas no modelo de Nonaka e Takeuchi; algumas dessas ações foram deslocadas de forma a se adequar aos interesses do SBU.

A coordenação relatou quais eram os objetivos e as expectativas esperadas em cada etapa. Seguem os destaques dos modos de criação do conhecimento no PA:

## A) Modo 1: *Socialização*

Objetivos: compartilhar experiências e, através de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, criar conhecimento tácito. O indivíduo observa, imita e pratica.

Expectativas: aproximação entre as pessoas através de contatos diretos e trocas de experiências; melhoria no relacionamento dentro da equipe; ampliação dos horizontes para a tomada de decisão, através do uso de recursos textuais e de bases de dados; incitação à reflexão sobre os problemas do SBU, reais e hipotéticos, compartilhamento de conhecimentos.

Nesta fase, algumas atividades merecem destaque: as leituras, que fizeram parte do processo, que têm como objetivo ampliar a visão dos funcionários, através dos conteúdos extraídos dos textos, para criar argumentação sustentada para o seu compartilhamento de experiências.

Nas leituras, dois temas foram os mais explorados pelos funcionários: a) o atendimento ao cliente, devido à riqueza de suportes informacionais existentes no SBU, tanto qualitativo como quantitativo; b) o trabalho em equipe, por ser o funcionário o agente ativo e multiplicador dos conhecimentos na biblioteca. O funcionário tinha oportunidade para refletir, julgar as suas experiências e sugerir outros temas pertinentes às suas particularidades, com o objetivo de melhorar a compreensão do desenvolvimento de suas funções.

Outra atividade que merece destaque é a simulação das soluções manifestadas pelo funcionário: são criadas situações que possibilitam verificar a assimilação e a compreensão das informações, através da participação ativa da equipe; é simulada situação em que a equipe aplica as informações obtidas, através de exercícios práticos.

Essa ação caracteriza a socialização no momento em que ela está, no PA. O segundo momento, quando o funcionário volta para os seus afazeres diários, essa ação caracteriza a internalização, se o ciclo realmente se fechar, através da compreensão do funcionário.

As elaborações de **hipóteses** também exerceram papel interessante no PA: foram **exercícios mentais** que buscaram desenvolver o pensar do funcionário sobre as atividades do SBU. No momento em que as hipóteses são colocadas, há estímulo à reflexão e, em decorrência, ao compartilhamento de conhecimentos. As hipóteses estão fortemente ligadas à fase de externalização.



## **B) Modo 2: Externalização**

Objetivos: explicitar o conhecimento a partir de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Criar conceitos através da dedução e da indução. Levar o indivíduo à reflexão coletiva e ao diálogo.

Expectativas: identificação de conceitos sobre as atividades realizadas no SBU e a forma com que cada um lida com eles; alimentação da base de dados com informações bem discutidas sobre as dúvidas dos funcionários; identificação de expectativas quanto ao crescimento profissional.

Como exemplos de atividades destaca-se o *brainstorming*: os funcionários apresentam soluções para problemas cotidianos e possíveis inovações para o centro de informação. As idéias partem do que já é realidade, são registradas e colocadas em discussão, e avançam, no sentido de promover a melhoria nos afazeres diários dos funcionários.

Esta atividade soma-se à constituição do Banco de Idéias, que estimula o funcionário à maior participação no desenvolvimento do SBU. Neste caso, as idéias chegam para a coordenação através de correio eletrônico, de comunicações orais e de formulários. Cada um é chamado a ilustrar cada assunto exposto, com exemplos reais ou fictícios, e fornecer exemplos a eles relacionados.

Outra atividade que chamou atenção pela sua forma de expressar o conhecimento foi a apresentação, pela equipe, da visão da biblioteca do futuro e a do presente.

Dois grupos focalizaram a biblioteca do presente. O trabalho foi produzido independentemente um do outro, cada um apresentou a sua própria forma de lidar com o tema. O mesmo aconteceu com os outros dois grupos, que representaram a biblioteca do futuro. O trabalho foi concluído com um grande debate sobre os pontos de vista colocados.

Esse momento deixou claras a construção e a colocação do conhecimento existente e de sua prospecção. Ou seja, o funcionário utilizou recursos baseados nos conceitos desenvolvidos até então, para projetar a sua visão do presente e a de futuro.

Estes recursos são referendados por Choo (2000, p. 396), quando cita que o conhecimento tácito, apesar de não poder ser expresso totalmente em palavras e símbolos, pode ser dividido, transferido para outras pessoas através de analogias, dramatização, metáforas e modelos. O uso de narrativas contribui, quando

propagadas, para que se formem opiniões e avaliem as experiências citadas como possíveis.

Já o conhecimento explícito, que pode ser expresso formalmente através de símbolos, possui facilidade para ser armazenado, difundido e recuperado, conforme apresentação do próximo modo, a *combinação*.

### **C) Modo 3: Combinação**

Objetivos: criar conceitos a partir dos já existentes e disponibilizá-los em um sistema de informação, de forma a permitir a criação de novos conhecimentos e de novos conceitos.

Expectativas: a partir da junção das duas fases anteriores, *socialização* e *externalização*, espera-se uma reflexão do funcionário sobre o seu “fazer”, o seu setor no SBU e, em decorrência, a criação de novos conceitos.

O *help desk* – base de informações para auxiliar ao funcionário na tomada de decisão – é um instrumento que estimula a combinação. Consiste no **confronto** entre o **conhecimento** de cada funcionário, os já **existentes** e os **novos conhecimentos** adquiridos, de forma dialética, a fim de gerar novas concepções e conceitos.

A utilização da informação em rede proporciona ao funcionário uma atitude de vanguarda. Permite acesso dinâmico aos conceitos estabelecidos e o convida a revê-los, se não estiverem em consonância com a prática diária.

Como exemplo, a partir de uma hipótese elaborada por um funcionário da portaria, todos os conceitos de segurança e fiscalização de documentos que saíam da biblioteca foram revistos e modificados.

Os documentos eram conferidos na saída a partir do comprovante de empréstimos. Mas a forma, até então, era passível de falhas: na devolução dos documentos, o cliente não tinha necessariamente que apresentar o comprovante de empréstimos. Portanto ele poderia devolver o material antes do prazo de vencimento, sem o comprovante, esperar o livro devolvido ir para as estantes, pegá-lo novamente e anexar o comprovante com a data ainda por vencer. Na saída apresenta o documento e é liberado.

O porteiro sugeriu este comportamento do usuário como possibilidade de extravio de documentos. Como solução, as equipes envolvidas nesse roteiro se reuniram e criaram um novo conceito de fiscalização: na saída não era mais exigido

o comprovante de empréstimo em papel – que passou a ser um comprovante de devolução para o usuário e a ter, também, um outro conceito de utilização dentro do processo de empréstimos – passou-se a utilizar a leitura do código de barras dos materiais, através da informatização das portarias. Ou seja, quando o usuário apresentava o livro na saída este tinha que acusar “emprestado”. Caso não houvesse essa resposta, o usuário deveria ser encaminhado para o setor de atendimento para as devidas providências.

#### **D) Modo 4: *Internalização***

Objetivo: incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito. A internalização pode ocorrer com o registro das experiências, com o “aprender fazendo” e com a elaboração de um modelo mental tácito.

Expectativas: melhor senso crítico sobre o fazer no SBU; fazer melhor; aproximar os funcionários entre si; proporcionar melhor atendimento ao cliente; melhorar a segurança do funcionário em relação à tomada de decisão.

Um exemplo que sintetiza as fases do programa e caracteriza principalmente a internalização, foi a iniciativa tomada frente ao desnivelamento existente na equipe sobre os conhecimentos referentes à informática. Dois funcionários, responsáveis pela manutenção dos dados, equipamentos, *softwares*, *home page*, periódicos eletrônicos e acompanhamento do sistema de empréstimos, elaboraram uma aula com apresentação, exercícios práticos e apostila com definição e comparação de termos de informática, bancos de dados, noções básicas de aplicação, entre outros recursos. Essas apostilas foram distribuídas entre os ditos “alunos”.

Os funcionários montaram um cursinho, simples e rápido, que nivelou seus conhecimentos quanto ao vocabulário e ao uso de recursos de informática.

Foram levantados, durante as aulas, pontos que necessitavam de aprofundamento e, então, elaborados novos cursos relâmpagos pelos próprios funcionários.

O linguajar utilizado estava próximo, as pessoas aprenderam com ritmo próprio, os “instrutores” tiveram que estudar e textualizar as informações, ação que levou à aquisição de novos conhecimentos, à revisão e à solidificação dos já possuídos. Uma nova fonte de informação estava criada.



Observou-se que os funcionários precisavam de mais segurança, advinda do conhecimento sobre o SBU, seus recursos, suas instalações, seu quadro de funcionários, seus serviços. Havia grande perda de tempo e eficiência devido à inércia diante de decisões que eram transferidas, desnecessariamente, para níveis superiores.

Ao identificar as deficiências da equipe e as necessidades da organização, criou-se um roteiro para sanar os problemas e melhorar os resultados.

O roteiro trabalhado contemplou a identificação do perfil das necessidades de cada funcionário, buscou parâmetros em referenciais teóricos, proporcionou treinamento, procurou conhecer os anseios de cada um, elaborou materiais impressos (manuais, roteiros, apostilas), e designou tarefas que envolveram a participação de toda a equipe na identificação e na criação de produtos e serviços.

A busca por resultados levou a crer que a informação tem contribuído para a criação do conhecimento em sua última fase, dentro do modelo de criação do conhecimento, ou seja, a *internalização*.

Esta proximidade com os produtos e serviços e esta facilidade de obter informações junto à comunidade acadêmica dinamizam o processo de transferência de conhecimento, uma vez que, para tal, têm-se os elementos básicos: “o quê”; “para quem”; “como”.

Neste estágio do processo/atividades de gestão do conhecimento, conforme afirma Moresi (2001, p. 38), algumas ações são identificadas:

- descobrir conhecimentos (experiências, práticas otimizadas) de modo que todo indivíduo possa usá-los no contexto dos papéis da organização;
- assegurar que o conhecimento esteja disponível com oportunidade nos locais de tomada de decisão;
- assegurar que o conhecimento esteja disponível com oportunidade sempre que for necessário no contexto dos processos organizacionais;
- facilitar o desenvolvimento efetivo e eficiente de conhecimentos novos (aprendizado baseado em casos históricos);
- assegurar que os conhecimentos novos sejam distribuídos a todos os segmentos da organização envolvidos em sua utilização;
- assegurar que todo o público interno da organização saiba onde os conhecimentos estão disponíveis e como acessá-los.

Durante a implantação das etapas, algumas estratégias foram complementares: foram fornecidos à equipe dados sobre acertos e erros, para reanálise das informações.

O acompanhamento de sua implementação é importante, pois não se aprende instantaneamente mas, sim, através de um processo que cultiva o conhecimento através da reflexão, da aplicação e da reavaliação.

Termina, assim, um ciclo, no qual o indivíduo solidifica a evolução de seu conhecimento e prepara-se para o início de um novo ciclo. Dessa forma, espera-se, que se concretize a espiral do conhecimento no conjunto dos quatro modos de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 79).

O anexo I traz as atividades desenvolvidas, a sua descrição e o seu papel como complemento ou como papel central nas fases descritas acima.

#### **4.1.2 Registro, recuperação da informação e memória como apoio ao aprendizado organizacional**

*Houve preocupação, desde o início do projeto, em registrar as ações, bem como desenvolver formulários, visando a construção de um banco de dados que tivesse condições de ser um depositário de conhecimentos relacionados a processos, atividades, pessoas, etc, de uso cotidiano e fácil, principalmente quando houvesse a integração de um novo funcionário no quadro de pessoal.*

Durante o PA, alguns formulários foram preenchidos, visando ao registro dos conhecimentos, individuais e os de grupo, apurados, para posterior recuperação. Outros formulários são atemporais. Eles são distribuídos objetivamente ou disponibilizados aleatoriamente para que o funcionário, em momento oportuno, seja de reflexão, vivência ou diante de algum *insight*, possa registrar e alimentar as bases de dados. Eles também podem sugerir avaliação imediata dos conteúdos das bases de dados para a implementação de novas ações ou mudanças de procedimentos.

Uma equipe é responsável por receber os formulários e registrar as informações.

*Para a recuperação da informação, todos os funcionários passam por treinamento para conhecimento e utilização das bases de dados e de outros suportes informacionais: banco de idéias, apostilas, relatórios, manuais e outros registros documentais. Eles passam a conhecer o produto originado dos formulários.*

Os conhecimentos tácitos, apesar de serem recursos difíceis e às vezes impossíveis de serem adquiridos no mercado de trabalho, podem ser parcialmente codificados em uma memória organizacional – que contém registros organizados e soluções disponíveis para buscas referenciais – e auxiliar a ensinar, transferir

conhecimento, diminuindo o impacto de uma eventual substituição de mão de obra, além de servir como fonte para novas criações. Assim, minimiza-se a dependência frente a um indivíduo específico.

No SBU, a memória organizacional é composta por:

#### **a) Base de dados**

Chamada de *help desk*, esta base de dados permite a disponibilização de informações para o profissional. O funcionário aprende a alimentar e a utilizar um centro de consultas, que envolve conhecimentos sobre as atividades do setor, ajudando-o na realização de suas tarefas e no desenvolvimento da memória da empresa.

No início, esta base foi composta por trezentas perguntas feitas pelos funcionários. A partir daí, sempre que surgia uma dúvida ao se acessar a base, ou, não se encontrava resposta satisfatória quando feita uma consulta, era preenchido um formulário, o qual era encaminhado à gerência, que respondia e disponibilizava pergunta e resposta na rede, mantendo a sua alimentação constante.

Durante esse processo, foram evidentes as cinco condições capacitadoras citadas por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83): *autonomia*: as pessoas estavam livres para fazer qualquer pergunta, fosse ela simples, num universo micro, ou complexa, num universo macro; *variedade de requisitos*: cada membro possui uma base de conhecimentos única que, em sua somatória, proporcionaria várias fontes de conhecimento para interpretar uma mesma situação vivida; *redundância de informações*: muitos funcionários pertenciam ao mesmo setor; o *caos criativo*: externalização do conhecimento tácito através de um confronto coletivo para análise das dúvidas; *intenção*: a utilização da base na busca pela solução de suas dúvidas, mergulha as pessoas em um contexto moderno de obtenção de conhecimento, confiável, conforme as metas e conceitos definidos durante o PA.

#### **b) Banco de idéias**

As idéias são colocadas em espera e estão recuperáveis a qualquer momento, evitando que ocorra desperdício de *insights*. Segundo a coordenação, a cultura que leva o grupo a alimentar e retroalimentar a base e disseminar este conhecimento ainda está sendo assimilada. Espera-se que ela leve a um melhor aproveitamento do capital humano e do aprendizado organizacional.

Esse é, também, um momento de grande contribuição e participação das pessoas na evolução do SBU.

### **c) Apostilas**

São, muitas vezes, preparadas pelos próprios funcionários que vivenciam, ou dominam, determinada competência, de forma a ajudar a um novo integrante e a outros colegas que têm dificuldades para assimilar as rotinas e os conhecimentos relacionados.

### **d) Relatórios**

São produzidos pelas gerências e pela equipe de planejamento e apoio, que participa diretamente na elaboração das ações que ocorrem nos meses de janeiro e julho. Os relatórios são analisados e servem de instrumento de *feedback*. Estão à disposição e podem ser consultados por qualquer funcionário.

### **e) Manuais**

Descrevem procedimentos e orientam condutas. São distribuídos a todos os funcionários e atualizados sempre que necessário. Um novo integrante da equipe, após ser apresentado ao grupo e conhecer todas as instalações do SBU, recebe o manual e o lê, antes de iniciar suas atividades.

### **f) Registros documentais**

Estão no formato de formulários que compõem o arquivo central, em que as informações fazem referência aos perfis, às competências, às soluções de casos, às hipóteses, enfim, aos documentos que auxiliam na tomada de decisão sobre a equipe.

Através da memória, o conhecimento é registrado e tem fácil recuperação, uma fonte de inestimável valor para os atuais membros e para os novos, que vierem a compor a organização. A base de dados criada tornou-se um recurso de grande utilidade no dia a dia, uma referência para o uso do conhecimento existente e um incentivo para a criação de novos conhecimentos.

O funcionário tem a oportunidade de desenvolver uma concepção exata sobre os produtos e serviços existentes no Sistema de Bibliotecas e proporcionar,

aos vários segmentos de sua clientela, melhor atendimento e orientação em suas atividades, sejam elas acadêmicas, técnicas ou científicas.

Este envolvimento procura tornar cada indivíduo da equipe mais participativo e ciente dos recursos disponíveis: conhece seus pontos fortes e estuda seus pontos fracos, identifica novas necessidades e avalia sua utilidade para o cliente. Assim, espera-se a otimização do tempo e melhora constante no atendimento, sempre proporcional às necessidades e ao nível de satisfação dos serviços prestados.

Para avaliar se as metas, ações e expectativas foram alcançadas, esta pesquisa buscou identificar, através dos instrumentos citados no próximo item, qual é a visão dos funcionários perante esse programa de aprendizagem.

## **4.2 Coleta de dados**

Foi realizada uma análise documental para a realização da descrição do PA e encetada a elaboração e aplicação de um questionário (anexo II) como instrumento de coleta de dados.

O universo investigado estava composto por 45 funcionários, lotados nas seis unidades do SBU, nos níveis de gerências, atendimento (linha de frente) e processamento técnico (apoio).

Após descrever as ações e os recursos de informações utilizados para auxiliar o funcionário no desempenho de suas atividades, a investigação procurou avaliar se o modelo adotado para a implementação do PA cumpriu o que se propôs.

### **Análise documental**

Os recursos utilizados para a descrição do PA foram os relatórios anuais do SBU, os documentos de circulação interna, as avaliações externas, as avaliações internas, os planejamentos e os formulários dos programas de aprendizagem realizados em anos anteriores.

Com base nos dados coletados foram descritos: o histórico da evolução do SBU, as unidades, os setores, as equipes, os serviços, as ações do PA, os suportes de registro e da memória organizacional.



A partir dessa descrição obteve-se uma melhor contextualização do ambiente organizacional, o que contribuiu para se elaborar o questionário de avaliação do PA.

### **Elaboração do questionário**

Durante a elaboração do questionário, a maior preocupação foi a de se criar um questionário no qual as respostas estivessem em condições de serem mensuradas de forma mais objetiva possível.

A elaboração do roteiro do questionário foi baseada na literatura especializada disponível, sendo utilizada principalmente a obra de Babbie (2001), com o modelo de pesquisa tipo *survey* e a obra de Bukowitz e Williams (2002), que apresenta uma avaliação de técnicas de gestão do conhecimento aplicado em empresas.

O roteiro buscava contemplar a investigação da pesquisa sobre as ações desenvolvidas no PA, bem como trazer à luz as expectativas e a avaliação dos funcionários sobre este programa.

Várias versões foram criadas, analisadas e reestruturadas junto ao orientador e, numa versão preliminar, foram aplicados como teste em quatro funcionários com o objetivo de averiguar a interpretação das assertivas pelos respondentes.

Foi feita uma nova versão, novamente discutida com o orientador e, então, definida a versão final.

O formato utilizado para apresentação das questões estruturadas do questionário foi a Escala Likert (BABBIE, 2001, p.189, 233), por serem estas as repostas que tornam o questionário mais interessante e permitem avaliar incisivamente o reflexo da realidade.

As questões estruturadas e semi-estruturadas foram elaboradas de forma a tentar identificar a visão do funcionário sobre os momentos vivenciados na biblioteca. Procurou-se deixar as questões dentro de um padrão próximo aos diversos questionários e formulários que são aplicados durante e após o PA, com o objetivo de coletar dados de forma discreta.

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra. Possui a vantagem de os respondentes se sentirem mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais. (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 48).



O conteúdo das questões reflete a necessidade de serem coletadas informações referentes a cada um dos quatro modos de conversão do conhecimento. Porém a distribuição das questões não segue o padrão seqüencial de criação de conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*. Mas estão organizadas por ações que refletem a programação das tarefas ocorridas no PA.

Sua estrutura está composta por três partes, sendo as partes I e II com questões fechadas, e a parte III com questões abertas:

- A) parte I: situa o funcionário com dados profissionais e pessoais;
- B) parte II: busca identificar a percepção crítica do funcionário, através de reflexão, sobre o PA;
- C) parte III: procura identificar qual é a avaliação que o funcionário faz do PA como um todo: seus pontos fortes, seus pontos fracos, sugestões e opiniões em geral.

O questionário está constituído conforme a seguinte orientação: as questões estão divididas em seis grupos. No primeiro grupo, com questões dos números 1 a 5, estão a descrição do funcionário em termos de sua localização e posição funcional, a sua formação, etc. Soma-se a essas a questão 28, que está relacionada às expectativas do funcionário quanto à sua participação no PA.

O segundo grupo está composto por onze questões e busca avaliar a *socialização*. O grupo seguinte tem oito questões voltadas para a *externalização*. O quarto grupo, com quinze questões, aborda a *combinação*. O quinto grupo encerra a avaliação dos modos de conversão do conhecimento, com dezesseis questões sobre a *internalização*.

O questionário termina com cinco questões abertas, no sexto grupo, as quais procuram levantar a crítica e a avaliação que o funcionário tem sobre o programa de aprendizagem.

As categorias das questões fechadas da parte II do questionário foram definidas como *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*. Já as categorias das questões abertas foram definidas a partir das respostas (anexo III) e agrupadas pelas suas afinidades e temas comuns. São elas: a) Aprendizagem; b) Atividades (seminários, cursos, palestras, jogos, etc) c) Compartilhamento, exposição de idéias, trocas de informações; d) Crescimento pessoal e profissional; e) Criatividade, inovação; reflexão; f) Estrutura, organização; g) Motivação,

interesse, desempenho; h) Relacionamento, interação, clima; i) outros: em branco, nulo, não sabe e nada deve ser feito (como resposta conclusiva à pergunta).

## Aplicação

A aplicação do questionário estava cercada de sigilo. Esta foi a decisão que o pesquisador considerou como a que tornaria idôneo o levantamento de dados. Dessa forma, a sua própria condição de administrador não teria influência nos resultados.

Esse procedimento objetivou anular possíveis tendências nas respostas. Para o funcionário, era apenas mais uma coleta de dados de que ele participava, e que provavelmente teria a função de fazer uma avaliação crítica do PA, com o qual ele já estava acostumado a colaborar. O que garantia essa atitude era que, ao longo dos anos, foi desenvolvido na equipe um senso crítico apurado. Era uma questão de comportamento do funcionário dentro de um contexto de administração participativa.

A aplicação do questionário foi realizada durante uma sessão do PA, com a presença de 100% do universo a ser pesquisado. Alguns fatores endossaram esta decisão: a população a ser investigada foi considerada pequena dentro o quadro de funcionários de 36 auxiliares e de nove bibliotecários; o acesso às unidades é facilitado pela proximidade física entre elas; a presença do funcionário, conforme o seu horário de trabalho, permite um agendamento coletivo.

A aplicação foi acompanhada pelo pesquisador, que se colocou à disposição para esclarecer dúvidas.

Deve-se esclarecer a seguinte situação: a aplicação do questionário estava para acontecer três semanas antes da execução das práticas coletivas do PA. Daí surgiram duas opções para o momento da coleta de dados:

1. A aplicação imediata do questionário estaria o mais longe possível do último PA, o que levaria à melhor identificação do modo de *internalização*. Porém os outros modos de criação do conhecimento poderiam ser mal classificados pela distância temporal das ações implementadas com esse fim.

Outro dado é que 20% do quadro era de novatos, o que elevaria o índice de respostas “não sei” do questionário;

2. A aplicação do questionário posterior às práticas coletivas das ações do PA proporcionaria respostas mais próximas das vivências pelo tempo presente.

Haveria um equilíbrio entre as ações que caracterizavam os quatro modos de conversão do conhecimento. Além disso, 100% do quadro poderiam opinar, devido à sua total participação nas atividades de aprendizagem.

Este fato de ordem temporal poderia influenciar, de alguma forma, o resultado da pesquisa, conforme a análise acima.

Desse modo, a opção 2 foi definida como a que melhor representava o PA, por estar mais completa, tanto em número de ações quanto de participações. Assim, 45 questionários foram respondidos. Os dados serão apresentados no próximo capítulo.

### **4.3 Processamento de dados**

Os dados coletados foram processados utilizando-se, para as questões fechadas, o editor de planilhas Excel.

O software SPSS calculou os dados, fornecendo a frequência, as porcentagens e a média.

As questões relacionadas aos quatro modos de conversão de conhecimento foram agrupadas, antes de serem analisadas.

# 5 ANÁLISE DE DADOS \_\_\_\_\_

## 5.1 Análise da conversão do conhecimento

As questões serão apresentadas conforme o objetivo de se observarem os quatro modos de conversão do conhecimento: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*. Mas antes será definido o perfil do funcionário respondente.

Deve ser explicitado que os funcionários não se sentiram intimidados diante da nomenclatura especializada utilizada, como *help desk*, banco de idéias, compartilhamento de conhecimento, entre outros, pois ela é de uso comum e faz parte do vocabulário e da identificação de cada um com o PA.

### 5.1.1 Perfil dos funcionários

O perfil dos funcionários traz um importante dado sobre o PA: as características que o indivíduo possui para poder participar e se desenvolver dentro das necessidades do aprendizado organizacional.

**TABELA I**  
Unidade do funcionário

Unidade	Frequência	%
Biblioteca Central	23	51,1
Biblioteca Setorial Ipatinga	5	11,1
Biblioteca Setorial Monsenhor Rafael	5	11,1
Biblioteca Setorial Timóteo	5	11,1
Biblioteca Setorial Padre DeMan	5	11,1
Biblioteca Setorial Macedo Soares	2	4,4

**TABELA II**  
Faixa etária

Faixa etária	frequência	%	% cumulativo
Abaixo de 20 anos	2	4,4	4,4
21 a 25 anos	13	28,9	33,3
26 a 30 anos	8	17,8	51,1
31 a 35 anos	10	22,2	73,3
36 a 40 anos	5	11,1	84,4
Acima de 40 anos	7	15,6	100,0

**TABELA III**  
**Formação acadêmica**

<b>Formação acadêmica</b>	<b>freqüência</b>	<b>%</b>	<b>% cumulativo</b>
Ensino Fundamental incompleto	1	2,2	2,2
Ensino Fundamental	0	0,0	2,2
Ensino Médio incompleto	5	11,1	13,3
Ensino Médio	9	20,0	33,3
Ensino Superior incompleto	18	40,0	73,3
Ensino Superior*	10	22,2	95,6
Pós-graduação**	2	4,4	100,0

\*Dos dez funcionários com curso superior, oito são bibliotecárias e duas são pedagogas.

\*\*Os dois funcionários são bibliotecários: um concluiu a pós-graduação em "Gestão Estratégica da Informação" e está concluindo o mestrado em "Ciência da Informação"; o outro concluiu a pós-graduação em "Gestão Estratégica de Marketing".

**TABELA IV**  
**Ano de ingresso na equipe**

<b>Ano</b>	<b>Freqüência</b>	<b>%</b>	<b>% cumulativo</b>
Antes de 1999	11	24,4	24,4
1999	3	6,7	31,1
2000	5	11,1	42,2
2001	8	17,8	60,0
2002	9	20,0	80,0
2003	9	20,0	100,0

**TABELA V**  
**Setor em que atua no SBU**

<b>Setor</b>	<b>Freqüência</b>	<b>%</b>
Atendimento	25	55,7
Gerência*	9	20,0
Processamento Técnico	5	11,1
Bibliotecas Digitais e Vídeo	2	4,4
Informática	2	4,4
Apoio/projetos/planejamento	2	4,4
Braille**	0	0,0

\*Atuam no Setor de Referência, de Bibliotecas Digitais, do Processamento Técnico e Coordenação do SBU.

\*\* O setor Braille ainda está, conforme a coordenação, em fase de implantação, e ainda não tem um funcionário fixo. Vários funcionários dão suporte a esse setor. Portanto, ainda não há uma definição e identificação clara com esse setor.

A pesquisa permite identificar, conforme apresentado na Tabela I, que os funcionários estão distribuídos de forma homogênea entre as setoriais, com exceção da Setorial Macedo Soares, que é uma biblioteca escolar e funciona com horário reduzido. Destaca-se a biblioteca central, com 51,1% de funcionários, pela sua localização e pelo número de cursos que atende.

Pode-se dizer pela análise dos dados da Tabela II, que a equipe é jovem, com 73,3% de pessoas na faixa etária até 35 anos. Quanto à formação acadêmica,



66,6% dos funcionários possuem experiência no curso superior, conforme visto na Tabela III.

Quanto à experiência adquirida desde a implantação do PA, Tabela IV, em número de oportunidades de participação 24,4% estavam presentes em seis PAs ou mais, 6,7% participaram de cinco PAs, 11,1% participaram em quatro PAs, 17,8% tiveram participação em três edições do PA, 20% tiveram participação em duas edições e 20% em um único PA.

Verifica-se na Tabela V que a maior parte dos funcionários, 88,9%, atuam na linha de frente, em contato com o público externo.

Os dados acima permitem algumas conclusões: a equipe tem características que levam à disposição para o aprendizado, por ser experiente e possuir cultura de formação acadêmica de nível superior; é também uma equipe jovem, o que leva, pela condição natural da idade, a deduzir maior anseio e predisposição por mudanças.

Vê-se que o perfil da equipe facilita o desenvolvimento do PA e minimiza o impacto de resistência às mudanças provocadas pelo ambiente de aprendizado constante.

### 5.1.2 Socialização

Iniciando-se com a socialização, a apresentação será com as questões do questionário de números 6, 7, 8, 19, 24a, 25a, 25b, 25d, 25e, 26c e 26d. Essas questões procuram investigar a relevância atribuída pelos funcionários às ações que caracterizam este modo de conversão do conhecimento apresentado pelo modelo de Nonaka e Takeuchi.

Seguem-se as questões:

**TABELA VI**  
**Questões relacionadas à socialização**

Questões	Discordo Totalmente 1		Discordo 2		Não sei 3		Concordo 4		Concordo plenamente 5		Média entre 1 e 5
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
6 – As trocas de experiências realizadas durante o PA são fundamentais para melhorar a integração entre as pessoas da equipe.	0	0,0	0	0,0	1	2,2	17	37,8	27	60,0	4,58
7 – As trocas de conhecimentos, através da rede, agilizam o aprendizado do funcionário.	1	2,2	0	0,0	6	13,3	26	57,8	12	26,7	4,07
8 – Ouvir relatos de experiências contados pelos colegas contribui para o meu desempenho profissional.	0	0,0	0	0,0	2	4,4	21	46,7	22	48,9	4,44
19 – Os projetos, as metas, a visão de futuro do SBU são amplamente comunicados para todos os funcionários.	2	4,4	7	15,6	6	13,3	20	44,4	10	22,2	3,64
24 – As ações abaixo estimulam a minha reflexão sobre os problemas existentes no SBU:											
a) elaboração de hipóteses	0	0,0	1	2,2	7	15,6	26	57,8	11	24,4	4,04
25 – As trocas de informação que ocorrem durante os rodízios, reuniões e encontros informais, são cruciais para:											
a) Melhorar a integração entre as pessoas.	0	0,0	2	4,4	2	4,4	23	51,1	18	40,0	4,27
b) Melhorar o desempenho da equipe.	0	0,0	1	2,2	4	8,9	19	42,2	21	46,7	4,33
d) Promover o intercâmbio de conhecimentos.	1	2,2	1	2,2	6	13,3	16	35,6	21	46,7	4,22
e) Proporcionar inovação nas atividades funcionais.	1	2,2	1	2,2	5	11,1	18	40,0	20	44,4	4,22
26 – As atividades abaixo exerceram um papel fundamental em minha aprendizagem:											
c) Comentários sobre as hipóteses elaboradas em grupo.	0	0,0	0	0,0	2	4,4	34	75,6	9	20,0	4,16
d) Dinâmicas sobre vivências e atitudes cotidianas.	0	0,0	0	0,0	5	11,1	23	51,1	17	37,8	4,27

Nota-se, pelos índices apresentados na Tabela VI, que a concordância com as assertivas é superior a 70% em 10 questões das 11 apresentadas. Percebe-se, que as trocas e relatos de experiências, de informações, do uso da rede, da

elaboração de hipóteses, dos rodízios, dentre os outros citados, cumprem o seu papel, no PA, em compartilhar o conhecimento.

Apesar desse destaque, a questão 19, que diz respeito à comunicação dos objetivos do SBU, teve uma leve queda, baixando o índice de concordância para 66,6%. Pode-se considerar que a comunicação das metas, objetivos e visão do futuro do SBU pode ser melhorada, visto que, além das 9 pessoas que discordam do fato de que tenham recebido alguma informação a respeito do assunto, 6 responderam “não sei”. Por outro lado, pode-se conjecturar sobre esse mesmo dado que, apesar de os funcionários identificarem mudanças nas bibliotecas do sistema, eles não participam de todos os processos, devido ao possível sigilo de informações.

O número de funcionários que desconhecem algumas ações se manifesta de forma expressiva nas questões 7, 24a, 25b, 25d, 25e, e 26d, que dizem respeito à socialização do conhecimento através da rede, à elaboração de hipóteses, rodízios e dinâmicas. Porém, não houve qualquer discordância significativa quanto ao enunciado das questões.

### 5.1.3 Externalização

Com as questões de números 9, 11, 12, 13, 17, 18, 24c e 24f, a identificação do modo *externalização* do conhecimento são observadas nos dados abaixo e comentadas a seguir:

**TABELA VII**  
Questões relacionadas à externalização

Questões	Discordo Totalmente 1		Discordo 2		Não sei 3		Concordo 4		Concordo plenamente 5		Média entre 1 e 5
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
9 – A busca por soluções, durante as dinâmicas desenvolvidas nos seminários, atingiu plenamente os resultados esperados.	0	0,0	3	6,7	9	20	29	64,4	4	8,9	3,76
11 – O PA estimula a reflexão crítica a respeito de minhas ações.	0	0,0	0	0,0	2	4,4	22	48,9	21	46,7	4,42
12 – Durante a minha jornada de trabalho, eu tenho a oportunidade de refletir sobre melhorias, mudanças, etc, referentes às minhas atividades.	0	0,0	1	2,2	5	11,1	23	51,1	16	35,6	4,20
13 – As novas idéias apresentadas pelos funcionários sempre são valorizadas pela equipe.	1	2,2	7	15,6	7	15,6	23	51,1	7	15,6	3,62
17 – O PA estimula as pessoas a manifestarem a sua autocrítica a respeito de suas atividades.	0	0,0	1	2,2	1	2,2	34	75,6	9	20,0	4,13
18 – O PA estimula as pessoas a manifestarem a sua crítica a respeito das atividades dos seus colegas.	0	0,0	8	17,8	6	13,3	29	64,4	2	4,4	3,56

24 – As ações abaixo estimulam a minha reflexão sobre os problemas existentes no SBU:

c) apresentações orais individuais	2	4,4	4	8,9	7	15,6	24	53,3	8	17,8	3,71
f) apresentações de grupos durante a gincana de aprendizagem	0	0,0	3	6,7	5	11,1	23	51,1	14	31,1	4,07

Conforme apresentado na Tabela VII, as ações, que estimulam a reflexão sobre os problemas do SBU, merecem ser revistas. Elas não tiveram reconhecimento pelos funcionários como se esperava, conforme alerta uma proporção não-desprezível dos respondentes, que optaram por respostas neutras: “não sei”, com índices entre 11,1% e 20%.

Essa opção está presente em todas as questões, com exceção das de número 11 e 17, que tratam da crítica e da autocrítica do funcionário e de sua manifestação coletiva na equipe do SBU.

Nota-se uma certa cautela dos funcionários em relação às idéias apresentadas pelos colegas: 17,8% discordam de que elas sejam valorizadas pela equipe e 15,6% não sabem, totalizando 33,4% das respostas.

Dessa forma, 65,6% dos funcionários concordam com a assertiva número 13. Esse índice indica uma propensão para a criação de novos conceitos, através do embate entre o que já está estabelecido com o novo, que surge a partir das idéias.

Os momentos para reflexão durante a jornada de trabalho tiveram o reconhecimento de 86,7% dos respondentes e, as ações que estimulam a reflexão, tiveram um índice superior a 70% de aprovação.

Percebe-se que os objetivos – de que essas ações levem os funcionários à reflexão sobre as suas vivências no SBU e desenvolvam um diálogo a partir das idéias oriundas dessa reflexão – foram alcançados pela grande maioria dos funcionários, pois, as tendências dos índices para a concordância das afirmativas se repetem.

Verifica-se, através dos índices apurados, que a forma como o conhecimento é explicitado, seja através de dinâmicas, de críticas, ou através das manifestações de idéias, ou da reflexão coletiva sobre as atividades no SBU, tem tido o respaldo dos funcionários.

### 5.1.4 Combinação

As questões 10, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 23, 24d e 25c objetivam identificar a reflexão e a construção de conceitos que caracterizam a *combinação*:

**TABELA VIII**  
Questões relacionadas à combinação

Questões	Discordo Totalmente		Discordo		Não sei		Concordo		Concordo plenamente		Média entre 1 e 5
	1		2		3		4		5		
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	
10 – Os novos conceitos criados durante o PA possibilitaram aprimorar a minha forma de trabalhar.	0	0,0	1	2,2	4	8,9	20	44,4	20	44,4	4,31
14 – O Banco de Idéias cria a expectativa de que as idéias aprovadas serão colocadas em prática.	0	0,0	1	2,2	7	15,6	28	62,2	9	20,0	4,00
15 – O SBU sempre estimula mudanças.	0	0,0	2	4,4	3	6,7	23	51,1	17	37,8	4,22
16 – A base de dados ( <i>help desk</i> ) é um suporte extremamente valioso para a minha tomada de decisão.	2	4,4	1	2,2	8	17,8	29	64,4	5	11,1	3,76
20 – As apostilas, elaboradas pelos próprios funcionários, são extremamente úteis para desenvolver o meu conhecimento.	0	0,0	3	6,7	2	4,4	29	64,4	11	24,4	4,07
21 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro os manuais para esclarecê-las.	2	4,4	10	22,2	7	15,6	20	44,4	6	13,3	3,40
22 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro as bases de dados para esclarecê-las.	1	2,2	13	28,9	11	24,4	17	37,8	3	6,7	3,18
23 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro as pessoas para esclarecê-las.	0	0,0	2	4,4	1	2,2	20	44,4	22	48,9	4,38
24 – As ações abaixo estimulam a minha reflexão sobre os problemas existentes no SBU:											
d) análises de problemas	0	0,0	0	0,0	6	13,3	21	46,7	18	40,0	4,27
25 – As trocas de informação que ocorrem durante os rodízios, reuniões e encontros informais, são cruciais para:											
c) Direcionar esforços para metas/objetivos.	0	0,0	3	6,7	5	11,1	23	51,1	14	31,1	4,07

Os índices de concordância dos funcionários com as assertivas se mostram elevados, conforme apurado na Tabela VIII. Porém, as respostas neutras “não sei” continuam expressivas: isso pode ser verificado nas questões que tratam do Banco de Idéias, *help desk*, manuais e banco de dados.

Apesar de 75,5% dos funcionários reconhecerem que as bases de dados têm o seu valor para a tomada de decisão, elas são as últimas a serem procuradas em caso de dúvidas. As bases de dados foram citadas como suporte aos funcionários por 44,4%, ficando atrás dos manuais, com 57,7% e das pessoas, com 93,3%.



Existem aspectos comuns, entre os dados, referentes aos manuais e as bases de dados: 12 respondentes (26,6%), discordam quanto ao uso dos manuais para sanar as suas dúvidas; e, 14 respondentes (31,1%), discordam quanto ao uso das bases de dados, como recurso, para lhes auxiliar na solução de suas dúvidas. Conforme apurado, nos questionários, a interseção dos respondentes com a mesma opinião são de 9 respondentes, totalizando 20% que não concordam, nem com um, nem com o outro recurso.

Esse dado é corroborado por 42 funcionários do total de 45, que optaram por recorrer às pessoas para os auxiliar. É possível observar que há resistência, ou, há negligência, quanto ao uso de TIs, entre alguns funcionários. Esta pesquisa não apurou qual é o real fator que interfere no uso das TIs.

Identifica-se, através dos dados, que 40 funcionários, ou seja, 88,9% reconhecem que fazem parte de um ambiente de constantes mudanças. Esse índice praticamente se repete, com 88,8% de concordância com a assertiva, que relaciona a criação de novos conceitos com o aprimoramento na forma de trabalhar.

O Banco de Idéias desperta o interesse dos funcionários, pois 82,2% têm expectativas de que as idéias serão colocadas em prática. As apostilas, conforme descrito no item 3.2, são elaboradas a partir dessas idéias. Elas são citadas por 88,8% dos funcionários como instrumento útil para desenvolver o seu conhecimento.

As trocas de informações e as análises dos problemas das bibliotecas cumprem o papel de criar reflexão e direcionar as ações dos funcionários para as metas estabelecidas. Os dados apontam também para uma valorização dos suportes de informação, porém, a sua utilização ainda está em segundo plano, por parte não-desprezível dos funcionários.

### 5.1.5 Internalização

As questões seguintes procuram captar que estágio de *internalização* foi atingido pela equipe, com a implantação desse programa. São as questões: 24b, 24e, 24g, 26a, 26b, 27a, 27b, 27c, 27d, 27e, 27f, 27g, 27h, 27i e 27j.

**TABELA IX**  
**Questões relacionadas à internalização**

Questões	Discordo Totalmente 1		Discordo 2		Não sei 3		Concordo 4		Concordo plenamente 5		Média entre 1 e 5
24 – As ações abaixo estimulam a minha reflexão sobre os problemas existentes no SBU:											
b) discussões em grupo.	1	2,2	0	0,0	2	4,34	21	46,7	21	46,7	4,36
e) relatos de experiências.	1	2,2	0	0,0	4	8,9	18	40,0	22	48,9	4,33
g) rodízios de funcionários entre os setores.	2	4,4	5	11,1	5	11,1	18	40,0	15	33,3	3,87
26 – As atividades abaixo exerceram um papel fundamental em minha aprendizagem:											
a) Elaboração de livro infantil sobre o SBU.	2	4,4	4	8,9	14	31,1	20	44,4	5	11,1	3,49
b) Interpretações teatrais.	1	2,2	5	11,1	15	33,3	19	42,2	5	11,1	3,49
27 – A minha participação no PA certamente resultou em:											
a) Melhoria no meu relacionamento com os colegas.	0	0,0	0	0,0	3	6,7	24	53,3	18	40,0	4,33
b) Inovação nas minhas rotinas de trabalho.	0	0,0	1	2,2	3	6,7	30	66,7	11	24,4	4,13
c) Aumento de minhas trocas de experiências com colegas.	0	0,0	2	4,4	4	8,9	23	51,1	16	35,6	4,18
d) Maior disponibilidade para auxiliar os colegas.	0	0,0	3	6,7	2	4,4	26	57,8	14	31,1	4,13
e) Maior aprendizado profissional.	0	0,0	3	6,7	2	4,4	20	44,4	20	44,4	4,27
f) Relacionamento mais aberto com os meus superiores.	1	2,2	1	2,2	4	8,9	22	48,9	17	37,8	4,18
g) Maior autonomia na tomada de decisões.	0	0,0	7	15,6	5	11,1	26	57,8	7	15,6	3,73
h) Maior liberdade no desempenho de tarefas.	0	0,0	4	8,9	2	4,4	31	68,9	8	17,8	3,96
i) Criação de novos procedimentos.	1	2,2	3	6,7	6	13,3	24	53,3	11	24,4	3,91
j) Satisfação com meu trabalho em geral.	0	0,0	2	4,4	3	6,7	20	44,4	20	44,4	4,29

Conforme demonstrado na Tabela IX, não há, neste modo – *internalização* – expressões significativas de respostas “não sei”. As exceções têm a sua origem na relação entre as atividades que ocorreram em PAs anteriores a 2003, com 20% de funcionários novatos, que não participaram das atividades ocorridas, fato que contribuiu para o índice apurado. 100% desses funcionários optaram pela alternativa “não sei”, nas questões 26a e 26b, conforme verificado nos questionários.

Os índices de assertivas desfavoráveis se acentuam apenas quando as afirmativas citam “atividades” desenvolvidas durante o PA, que, conforme será apresentado no item 5.2. desse trabalho, foram consideradas negativas.

Cabe um destaque aos resultados obtidos pelos funcionários, decorrentes do PA: a melhora no relacionamento na equipe obteve a melhor média, 4,33, seguido pela satisfação em geral, com 4,29 e pelo aprendizado profissional, com média de 4,27. A média tem uma pequena queda nas questões que tratam da autonomia, liberdade e criação de novos procedimentos, questões 27g, 27h, e 27i, todas, voltadas indiretamente para a inovação no ambiente de trabalho.

As questões que fazem referência direta à inovação tiveram suas médias entre 4,18 e 4,13.

Pode-se considerar, conforme os dados citados, que o resultados do modo *internalização* foram: melhoria no aprendizado, no relacionamento, no compartilhamento do conhecimento, satisfação pessoal e profissional, na autonomia e liberdade na tomada de decisão, na reflexão sobre as atividades no SBU, e no ambiente favorável à inovação.

### 5.1.6 Expectativas do funcionário quanto à sua participação no PA

A questão seguinte tem o objetivo de apurar quais as expectativas o funcionário tem em relação à sua atuação no PA. Espera-se identificar o seu interesse, o que o motiva, e se busca algum retorno pessoal:

**TABELA X**  
Expectativas oriundas da participação no PA

Expectativas	Sem expectativa		Com pouca expectativa		Não sei		Com expectativa		Com grande expectativa		Média
	1		2		3		4		5		
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	

28 – Quanto ao aprendizado adquirido no PA, a minha expectativa é:

a) Ser promovido (a).	7	15,6	5	11,1	12	26,7	10	22,2	11	24,4	3,29
b) Desempenhar melhor a minha função.	0	0,0	0	0,0	1	2,2	14	31,1	30	66,7	4,64
c) Melhorar o meu nível de empregabilidade.	0	0,0	0	0,0	1	2,2	20	44,4	24	53,3	4,51
d) Manter o meu emprego.	0	0,0	1	2,2	2	4,4	21	46,7	21	46,7	4,38
e) Contribuir para a melhoria dos serviços prestados.	0	0,0	0	0,0	1	2,2	13	28,9	31	68,9	4,67
f) Contribuir para o crescimento da equipe.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	11	24,4	34	75,6	4,76
g) Promover a imagem do SBU perante a comunidade acadêmica do UnilesteMG.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15	33,3	30	66,7	4,67

Através dos dados percebe-se que a expectativa de promoção é a única questão em que há um equilíbrio nas respostas. Como consta na Tabela X, o número de funcionários que possui “expectativa” ou “grande expectativa” de ser promovido, representam 46,6% das respostas do questionário e 53,4% compõem o grupo dos que “não sabem”, ou “têm pouca expectativa”, ou “não têm expectativa” alguma de ser promovido. Curiosamente, a promoção, que significa ganho direto em espécie e/ou ascensão hierárquica, não é uma unanimidade e parece não ter uma relação importante dentro do PA.

As demais questões levam a crer que o funcionário espera, com grande expectativa, melhorar o desempenho em suas funções, o seu nível de empregabilidade e manter-se no emprego. Dessa forma, o funcionário espera contribuir para a melhoria dos serviços prestados, crescer em equipe e promover a imagem do SBU, apresentando-a como diferencial na comunidade acadêmica.

## 5.2 Análise do PA

A questão 29 e a questão 30 abordam diretamente o PA quanto à sua aprovação pelos funcionários. Nelas estão contidas as respostas referentes aos pontos positivos, a quais pontos devem ser revistos, ao que deve ser eliminado, ao que precisa ser acrescentado e, por último, se o PA deve continuar e por quê.

As categorias foram definidas posteriormente à coleta de dados e agrupadas conforme o quadro abaixo.

**TABELA XI**  
**Avaliação de pontos específicos do PA**

Questões Categorias	Pontos positivos		Pontos a serem revistos		Pontos a serem eliminados		Pontos a serem acrescentados		Quanto à continuidade do PA	
	Nº*	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aprendizagem	21	17,3	-	-	-	-	-	-	18	30,0
Atividades no PA	-	-	03	5,6	16	34,0	32	60,4	-	-
Compartilhamento	27	22,3	-	-	-	-	02	3,9	07	11,7
Crescimento	07	5,8	-	-	-	-	-	-	09	15,0
Criatividade	04	3,3	-	-	-	-	-	-	04	6,6
Estrutura do PA	07	5,8	24	45,8	-	-	-	-	-	-
Motivação	16	13,2	01	1,8	-	-	-	-	09	15,0
Relacionamento	33	27,3	06	11,2	01	2,1	08	15,0	12	20,0
<b>Outros:</b>										
Em branco	02	1,7	05	9,4	14	29,8	05	9,4	01	1,7
Nada de ser feito	-	-	06	11,2	11	23,4	01	1,8	-	-
Não sabe	01	0,8	-	-	02	4,3	02	3,9	-	-
Nulo	03	2,5	08	15,0	03	6,4	03	5,6	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

\* Nº de opiniões: não houve qualquer restrição ao funcionário quanto ao número de opiniões.

Foram consideradas nulas as opiniões que não estavam em conformidade como o enunciado das questões. Durante a aplicação dos questionários não houve manifestação de dúvidas a respeito dos mesmos.

Os dados observados na categoria “Nada deve ser feito”, conduzem a uma opinião de aceitação pelo modelo adotado para o PA.

Quanto às demais categorias, observa-se, com os dados apresentados, que os pontos positivos que mais se destacam, dizem respeito ao relacionamento entre as pessoas da equipe, seguidas do compartilhamento de conhecimentos e da aprendizagem em equipe.

*Percebe-se, com essas observações que, dentre os propósitos do PA, as questões relacionadas a aproximar as pessoas entre as unidades do SBU e a*



desenvolver um espírito de compartilhamento, que leve ao aprendizado na organização, vem ocorrendo.

A estrutura de realização do PA se destacou como ponto a ser revisto: as questões mais citadas na apuração do índice foram relacionadas aos horários e locais de execução das atividades do PA.

Chama-se a atenção para as “atividades”: 34% sugerem que sejam eliminadas e 60,4% sugerem que sejam acrescentadas novas atividades. Desses índices pode-se deduzir que as atividades praticadas devem ser substituídas, conforme as sugestões dos funcionários: mais cursos, palestras, jogos, treinamentos direcionados por deficiências, entre outros.

Outro índice que chama a atenção nos pontos a serem acrescentados diz respeito ao relacionamento. Nesse caso ele vem a confirmar o relacionamento como ponto positivo. Os funcionários citaram o seguinte como atividades a serem acrescentadas, que visam melhorar o relacionamento: visitas a outras bibliotecas da região, passeios programados, mais brincadeiras e programas de desinibição.

Para fechar a avaliação do PA, a última questão focalizou diretamente a sua continuidade e qual a justificativa para o sim e para o não dessa continuidade. Nas respostas, 100% relataram que o PA deve continuar. As justificativas voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem na equipe tiveram 30% das respostas, conforme alguns depoimentos:

“De uma coisa tenho certeza, a cada dia me sinto mais desenvolvida em meus conhecimentos”.

“O P.A. é um momento de ensino aprendizado de grande valor para todos, que vem a nos acrescentar relatos de experiências e melhoras que visam **ampliar conhecimentos** e melhorar o desempenho profissional”.

“Com o P.A. nós só saímos ganhando. É um **momento de reflexão** sobre nosso serviço e nossas atitudes. E também um momento de adquirir novos conhecimentos muito úteis a nosso trabalho e para a vida em geral. As palestras oferecidas devem sempre acompanhar os ‘treinamentos’. Toda aprendizagem trás ganhos para a equipe e para melhoria na obtenção dos resultados esperados”.

“Com o P.A. aprendemos muito, ou seja, adquirimos muitos conhecimentos, criamos idéias, soluções para problemas, melhoramos o nosso relacionamento com o colega e o mais importante **aprendemos e aperfeiçoamos** nosso trabalho em equipe”.

Seguem-se algumas citações que mencionam a melhora no relacionamento entre as pessoas, com 20% das respostas às questões:

“Pois com o P.A. nós, funcionários, temos a oportunidade de conhecer mais uns aos outros e as experiências vivenciadas por cada um”.

“Porque proporciona **interação** entre a equipe, faz você refletir como profissional, pessoa”.

“Pois é um momento de **interação**, descontração e **descobertas** de novos talentos”.



Quanto à motivação, 15% informaram que o PA motiva as pessoas da equipe, proporcionando satisfação e estímulo pessoal e profissional:

“Pois através dele temos a liberdade de **expor os nossos pontos de vista**, além do mais existe um grande aumento de conhecimento e idéias que até então não eram colocadas em prática, enfim, o P.A. contribui para melhorar cada dia mais a nossa equipe tornando-a **engajada**, responsável, criativa e competente”.

“**Estimula** as pessoas no desempenho de suas atividades”.

“Acho um instrumento de muita validade para **estimular** o indivíduo a pensar não só no cliente, mas nele enquanto participante de um Sistema (onde tem que interagir com as pessoas) e enquanto indivíduo, buscando aperfeiçoar, crescer, mudar... Para uma melhor qualidade de vida, tanto na empresa quanto no social”.

E, quanto ao compartilhamento, também com 15% das respostas, foi justificada a continuidade do PA com algumas alegações de que:

“As palestras, **trocamos de experiências**, trabalho nas setoriais tudo isto é ótimo para a equipe do SBU”.

“Outro ponto positivo é a **troca de vivências**, onde as questões são levantadas e todos buscam por soluções”.

“O P.A. proporciona um contato, onde através de atividades podemos **trocar experiências, conhecer** o trabalho de nossos colegas assim como seus problemas. É uma forma de percebermos que o SBU não se resume apenas na Biblioteca em que trabalhamos, mas sim em uma equipe séria que quer fazer um bom trabalho, contribuindo para o conhecimento não somente pessoal, mas também de nossos colegas, de nossos clientes e principalmente da instituição UnilesteMG”.

Os próprios pontos em que o questionário tem respostas contestatórias são evidências de que os funcionários desenvolveram um razoável espírito crítico. Isso pôde ser corroborado pela grande variedade de justificativas apresentadas, apoiando a continuidade do programa e pela visão de compartilhamento, motivação e interação entre as equipes.

## 6 CONCLUSÃO

---

## 6.1 Considerações finais

O aprender é uma constante no ambiente de transformações intensas das organizações, seja diante das novas tecnologias, seja diante de modelos administrativos, os quais exigem cada vez mais das equipes, no sentido de ultrapassarem os seus limites e consolidarem esse aprendizado no seu dia-a-dia profissional.

Cabe ressaltar a velocidade com que se cria o conhecimento e seus conseqüentes reflexos sobre a dinâmica e o tipo de comportamento que se almejou construir e que continua sendo buscado, pelos próprios acontecimentos fortuitos verificados nos ambientes organizacionais.

Essas mudanças exigem preparação cada vez mais centrada no capital humano, na sua capacidade de desvendar as novas formas do pensar e do atuar sobre as incertezas que despontam.

Salientando-se os pontos estudados por Davenport e Prusak, *op. cit.*, em empresas americanas, é preciso lembrar que o conhecimento não nasce no vácuo, ele deve ser codificado, disseminado e apropriado. Esses pontos, características de um programa de gestão do conhecimento, foram identificados no PA, principalmente no que diz respeito à sua apropriação, em que o funcionário tem desenvolvido suas opiniões, padrões, habilidades e crenças e codificando-as em bases de dados, manuais, relatórios entre outros suportes de informação. O funcionário reconhece os recursos de informação e os utiliza objetivamente.

O entrelaçar de idéias, de recursos, de comportamentos, pode fazer com que as bibliotecas do Sistema tenham uma postura inovadora em termos de projetos de disponibilização de dados, disseminação de informação, desenvolvimento da leitura e do conhecimento. O centrar as atenções no ser humano deve manter-se, recebendo um tratamento especial, pois isso é extremamente importante para que as barreiras individuais e organizacionais sejam superadas.

## O SBU

A equipe dá sinais de que evoluiu; primeiro, tornou-se mais participativa e não reinventa soluções; segundo, objetivamente, utiliza ativamente as fontes da informação, questiona e sugere aperfeiçoamentos.

Pôde-se observar, com base nos dados apurados, que o SBU tornou-se mais flexível ao levar em conta o conhecimento e as habilidades das pessoas. Assim, o ambiente criado a partir do programa de aprendizagem sugere estreitamento nos relacionamentos internos, aprendizados constantes e participação ativa dos envolvidos.

A memória merece destaque: busca atingir o objetivo de reter o conhecimento criado na biblioteca, através de seus suportes de informação e de recursos tecnológicos. Quando a utilização desse instrumento estiver totalmente incorporada aos afazeres da equipe do SBU, poder-se-á dizer que o programa de gestão do conhecimento terá dado um grande passo para a sua consolidação.

Na parceria estabelecida no Sistema de Bibliotecas, entre gerências e subordinados, criou-se um pacto em que a gerência apóia a equipe e atua junto: pensando, criando e buscando inovações, objetivamente.

Cabe às gerências manter um interesse especial no capital humano, uma vez que este foi o ponto crucial que tornou ativo o processo de criação do conhecimento no SBU.

### A informação e o conhecimento

Do ponto de vista da literatura sobre gestão do conhecimento, as ações identificadas e os dados apresentados levam a observar que os funcionários estão envolvidos em um programa que os leva a pensar, a participar e a criar no SBU.

A clareza da necessidade da informação e da sua qualidade é atestada pelo PA, que tem, conforme Choo, *op. cit.*, as fontes humanas, textuais e eletrônicas como suporte para os funcionários, que utilizam a informação para criar conhecimento. Dessa forma, acredita-se que o conhecimento organizacional esteja ao alcance dos membros da organização, no auxílio ao desempenho de suas atribuições, em uma rede de informações.

Os recursos de informação são de suma importância quando se tem o foco no conhecimento e nas pessoas. As bases de dados, manuais, apostilas entre

outros recursos, além é claro, das próprias pessoas, demonstram estar disponíveis para conversão do conhecimento tácito em explícito.

O ambiente de mudanças tem grandes chances de se perpetuar no SBU, pois a conversão do conhecimento ocorre de forma planejada e reconhecida pelos indivíduos da equipe.

Conforme visto na obra de Nonaka e Takeuchi, *op. cit.*, a oportunidade de refletir, discutir, expor pontos de vista na equipe alavanca o processo de criação do conhecimento na organização.

A visão de onde se quer chegar com tais atitudes estimula a criação e o aprendizado, características das organizações que aprendem, conforme colocado por Senge, *op. cit.*, no início desse trabalho.

O questionário utilizado, elaborado a partir de Babbie, *op. cit.*, e de Bukowitz e Williams, *op. cit.*, permitiu identificar o nível de assimilação da concepção das técnicas de aprendizagem organizacional e qual o conceito existente na equipe sobre o PA.

### **O modelo de Nonaka e Takeuchi**

Primeiramente foi possível observar que o modelo é adequado às bibliotecas, conforme positivado através das relações entre as ações definidas, os objetivos buscados em cada modo de conversão do conhecimento, o respaldo dado pelo funcionário através das práticas e do reconhecimento delas.

Segundo, algumas observações individuais referentes a cada etapa revelam alguns aspectos comuns entre elas, as quais merecem ser revistas para que o PA possa ter melhor desempenho.

Na socialização o que prevalece é o conhecimento compartilhado. Percebe-se pelas opiniões dos funcionários que o conhecimento, no SBU, é compartilhado através das dinâmicas elaboradas a partir de suas vivências, das trocas e relatos de experiências. Os rodízios são importantes para melhorar a integração das pessoas, para o intercâmbio de conhecimentos, para que os funcionários possam aplicar esses conhecimentos, para que ocorra a criação de modelos mentais, através do contato com as diversas equipes. A retroalimentação das ações é instigada. Dessa forma, na reflexão sobre as mesmas, inicia-se o processo de criação do conhecimento.

Levando-se em conta os índices apurados para a etapa *socialização*, os dados indicam que muitos dos objetivos, das ações praticadas, são desconhecidos pelos funcionários. A informação de onde se está e aonde se quer chegar, em termos do planejamento do SBU, para ser convertida em conhecimento por toda a equipe, precisa ser mais bem comunicada.

Quanto à *externalização*, o conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito. Os funcionários destacam o senso crítico desenvolvido por eles, tanto através da reflexão, quanto da manifestação do seu pensar sobre as suas atividades.

Pode-se dizer que o funcionário trata bem a questão de expor os seus conhecimentos para a equipe. Os conceitos desenvolvidos, a análise dos já existentes e a criação de novos conceitos não têm grande rejeição, conforme indicam os índices. Mas os mesmos índices demonstram, também, que é preciso trabalhar esses conceitos com parte dos funcionários, para que possam contribuir para a sua consolidação. Algumas ações devem ser revistas para que a internalização do conhecimento atinja todo o seu potencial.

A disponibilização dos novos conceitos em rede é uma característica da *combinação*. Dessa forma, o conhecimento pode estar à disposição para a aplicação em serviços e produtos. O uso das bases de dados, um dos instrumentos para que a combinação de conhecimentos origine novos conceitos, ainda precisa ser desenvolvido por grande parte dos funcionários do SBU.

O conceito de que as TIs são recursos facilitadores de acesso ao conhecimento está em segundo plano. As pessoas ainda são as referências buscadas. O risco, com o uso de apenas esse procedimento, é de que o conhecimento possa ser criado em apenas um pequeno grupo e leve mais tempo para ser identificado e aplicado pela equipe. Na *combinação*, o conhecimento é sistêmico. O conhecimento, concebido a partir dos já existentes e dos recém criados, deve ser disponibilizado de forma abrangente e confiável para toda a equipe.

Os dados permitem salientar – conforme levantado também no perfil dos funcionários – que as pessoas são o centro do PA e agentes ativos no processo de construção, manutenção e renovação dos conceitos. Logo, são os agentes ativos, também, nos processos de mudanças. Nota-se a necessidade de dar ênfase ao uso de tecnologias de informação, para aprimorar esse programa de aprendizagem,



que, conforme avaliado pelos funcionários, trouxe sensíveis melhoras para a equipe. Portanto, parte dos funcionários devem melhorar a pré-disposição para o aprendizado e adotar uma postura mais flexível diante das constantes mudanças organizacionais.

Na *internalização*, alguns aspectos relevantes, relacionados ao conhecimento operacional, à prática, são verificados nas repostas: melhoria do relacionamento dentro da equipe, portanto, mais abertura para parcerias e comunicação; liberdade na condução de suas atividades; inovação, gerada a partir dessa liberdade na condução das atividades; reflexão, compartilhamento e aplicação de idéias sobre as vivências diárias; aprender fazendo; desenvolvimento da cultura organizacional; registro, recuperação e uso da informação; e por fim, satisfação de se estar nesse ambiente.

Pelas análises oriundas das assertivas sobre a participação dos funcionários no PA, pode-se deduzir que o PA lhes proporciona um reconhecimento de suas próprias características: suas competências (empregabilidade), a possibilidade de manutenção do emprego, a satisfação de atuar em equipe, o engrandecimento do setor em que atua dentro do UnilesteMG, o atendimento com excelência.

Conforme verificado na apuração dos dados da questão 28g, há uma expectativa de que o PA possa contribuir para fazer do SBU um diferencial para o UnilesteMG.

O PA, elaborado a partir do modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, tornou-se para o SBU uma ferramenta gerencial de conhecimento e de informação, voltada para o capital humano. O seu aperfeiçoamento e continuidade cabe às decisões administrativas das gerências, à participação da equipe, num trabalho conjunto, em buscar constantes resultados de aprendizagem organizacional.

## **6.2 Recomendações para novos estudos**

O tema estudado é bastante amplo e complexo. Conforme citado na apresentação desta dissertação, à medida que se lê sobre o assunto e se pensa sobre a experiência vivida pelos funcionários do SBU, muitos pontos afloram e podem instigar novas pesquisas.

Nos dados levantados para este mesmo trabalho podem-se realizar outras análises a partir da diversidade das categorias que não foram contempladas no presente estudo. Por exemplo, uma análise sobre a concepção e participação dos gerentes (lideranças) e funcionários (liderados) no PA, sobre as equipes de unidades e setores, sobre o nível de instrução, entre outros.

Dentre as várias investigações que podem ser realizadas envolvendo teorias sobre a gestão do conhecimento aplicada em bibliotecas, propõem-se as seguintes, como referência:

- a) O comportamento dos funcionários perante os recursos de informações gerenciais: resistência e crenças referentes a TI, causas de insatisfação ou incompreensão no uso desses recursos, graus de autonomia para criar, sua posição como agente ativo no contexto das bibliotecas;
- b) Fluxos de informação no ambiente de trabalho, desde a sua origem até o seu destino; seus suportes, formatos, conteúdos e locais armazenados, acesso, alimentação e gestão;
- c) Recompensas ou ganhos diretos ou indiretos para o funcionário – salário, reconhecimento moral, folgas, capacitação, criação de competências essenciais entre outros – e a sua relação custo benefício;
- d) Quantificação de resultados: a satisfação dos clientes; definição dos indicadores de melhorias baseada em metas almejadas; o impacto do PA na qualidade do atendimento e na imagem do SBU;
- e) O olhar externo do cliente como tema para um estudo mais aprofundado: a visão do cliente frente às ações da equipe e a forma como essas ações se refletem nos serviços das bibliotecas.

O importante é que a oportunidade de continuar a explorar o tema pode continuar sendo um trabalho prazeroso, instigante e inovador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, Richard. O treinamento um a um: a moda do “tamanho único” que serve a todos não funciona para o desenvolvimento dos funcionários. *HSMManagement*, São Paulo, ano 1, n. 4, p. 124-127, set./out. 1997.

BABBIE, Earl. *Métodos de pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BENHAM, Frances. Challenger for information services librarians to meet that needs of an information-based society. *Journal of Library Administration*, New York, v. 10, n. 4, p. 33-46, 1989.

BOFF, Luiz H. Gestão do conhecimento: o que é, para que serve e o que eu tenho a ver com isso? *Global Manager*, Caxias do Sul, Ano 1, n. 1, p. 7-18, novembro 2001.

BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Abigail de Oliveira. Função gerencial – Direção de Biblioteca. *Rev. Esc. Biblioteconomia UFMG*, Belo Horizonte, v. 5, n.1, p. 60-71, mar. 1976.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 3ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. V. 1: A era da informação: economia, sociedade e cultura.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2ª ed. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 1998.

CHOO, Chun Wei. Working with knowledge: how information professionals help organizations manage what they know. *Library Management*, Toller Lane, Bradford, West Yorkshire, V. 21, N. 8, p. 395-403, 2000.

COTTAM, Keith M. Directors of large libraries: roles, functions and activities. *Library Trends*, Illinois, V. 43(1), n. 1, p. 15-33, summer 1994.

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

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. São Paulo: Atlas, 1989.

FIDÉLIS, Joubert R., BORGES, Mônica E. N. Conceitos básicos para a gestão da informação: uma abordagem didática. *DOXA*, Coronel Fabriciano, ICMG, v. 1, n. 7, p. 29-38, jan./jul. 2002.

FRANÇA JUNIOR. Manual para normalização de publicações técnico-científicas 6ª ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003.

FREITAS JUNIOR, Olival de G. et al. Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para aplicação nas instituições de ensino superior. *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento*, 3., 2002, São Paulo. Anais. *Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, 1., 2002, São Paulo. Anais.

GARVIN, David A. et al. Aprender a aprender: os conceitos, a filosofia, as ferramentas e as metodologias que dão sustentação às organizações na busca permanente do conhecimento. *HSM Management*, São Paulo, ano 2, n. 9, p. 58-64, jul./ago. 1998.

IANNUZZI, Patricia. Leadership development and organizational maturity. *Journal of Library Administration*, New York, v. 17, n. 1, p. 19-36, 1992.

KROGH, George Von, ICHIJO, Kazuo, NONAKA, Ikujiro *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAMBERTON, D. A taxonomy of information. Invited keynote. Colloque international "Economie de l'information", Ecole Nationale Supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, Lyon-Villeurbanne, France, 18-20 mai. 1995 apud MENOU, Michel J. *Impacto da Internet: algumas questões conceituais e metodológicas, ou como acertar um alvo em movimento atrás da cortina de fumaça*. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.dgzero.org/dez99/Art\\_06.htm](http://www.dgzero.org/dez99/Art_06.htm). Documento capturado em 15/04/02.

LEWIS, Malcon. Sociologia, administração e bibliotecas. *Rev. Esc. Biblioteconomia UFMG*, v. 7, n. 2, p. 310-323, set. 1978.

LOJKINE, Jean. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1995.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidade no espaço profissional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n.2, p. 72-79, mai./ago. 2002.

MENOU, Michel J. *Impacto da Internet: algumas questões conceituais e metodológicas, ou como acertar um alvo em movimento atrás da cortina de fumaça*. [online] Disponível na Internet via WWW. URL: [http://www.dgzero.org/dez99/Art\\_06.htm](http://www.dgzero.org/dez99/Art_06.htm). Documento capturado em 15/04/02.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 30, n.2, p. 35-46, mai./ago. 2001.

NONAKA, I, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Júlio César R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. 3ª Ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

SENGE, P. M. As cinco disciplinas. *HSMManagement*, São Paulo, ano 2, n. 9, p. 82-88, jul./ago. 1998.

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: Starkey, K. (Ed.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: Starkey, K. (Ed.). *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWEENEY, Richard T. Leadership in the post-hierarchical library. *Library Trends*, Illinois, V. 43(1), n. 1, p. 62-94, summer 1994.

TARAPANOFF, Kira. Referencial teórico: introdução. In: Tarapanoff, Kira (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

VANTI, Nádia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n.3, p. 331-337, set./dez. 1999.

VERGUEIRO, Valdomiro, CARVALHO, Telma de. Definição de indicadores de qualidade: a visão dos administradores e clientes de bibliotecas universitárias. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 6, n.1, p. 27-40, jan./jun. 2001.







6 – Reuniões	Abordam em sua pauta ações <b>já realizadas</b> ; as informações orais são acompanhadas de ilustrações; através de diálogos os funcionários expressam o seu pensamento com o uso de metáforas ou analogias.		XX	X	X
7 – Geração do Banco de Idéias	Tornam <b>recuperáveis</b> as idéias e os <i>insights</i> surgidos no dia-a-dia. Essas informações <b>alimentam</b> o Banco de Idéias.		XX	X	
<b>Ações fase 3:</b>	Predomina o interesse em atingir o objetivo da <b>Combinação</b> , porém algumas atividades caracterizam melhor outras fases.				
1 – <i>Help desk</i> / Banco de Idéias	Os conceitos e procedimentos são <b>registrados</b> em uma base de dados (essa base funciona como um <i>help desk</i> / Banco de Idéias), alimentada com informações constantemente e recuperadas, conforme a necessidade de cada um.		X	XX	X
2 – Análise	Cria-se oportunidade de análise e aplicação das informações a situações, a problemas, promovendo-se a formulação de novos procedimentos. É o <b>repensar</b> sobre as ações.	X	X	XX	X
3 – Reuniões	Abordam, em pauta, ações já realizadas, visando a <b>construção de conceitos</b> .		X	XX	X
<b>Ações fase 4</b>	Predomina o interesse em atingir o objetivo da <b>Internalização</b> , porém algumas atividades caracterizam melhor outras fases.				
1 – Prática	Esta ação consiste em promover a troca (rodízio) de funcionários entre as bibliotecas e setores, a fim de que estes saibam se situar dentro de qualquer parte do Sistema. Os conhecimentos expostos são internalizados pelos funcionários através da <b>prática e da reflexão</b> sobre atividades, tanto inerentes a sua função e setor, como de outras funções e setores do SBU.				XX
2 – Teste	Os funcionários passam por <b>avaliações</b> para identificar dificuldades e o seu grau de assimilação dos conhecimentos expostos. Para aprimorar o processo de transferência do conhecimento, as questões colocadas são praticamente descrições das atividades diárias. Têm o objetivo de trazer para o consciente (explícito) o que eles já executam (implícito).				XX
3 – Treinamento	Aborda temas direcionados para o <b>aperfeiçoamento das atividades</b> desenvolvidas pelos funcionários, sendo eles repassados à equipe através de transparências, textos, exercícios em grupo, vídeos, informações sobre diversos assuntos.	X	X	X	XX
4 – Dinâmica	As dinâmicas trabalham os <b>aspectos emocionais</b> e as <b>habilidades</b> de cada funcionário, a fim de promover o bom relacionamento e o bom desempenho interpessoal e nas atividades da equipe. As "gincanas de aprendizagem" – competição entre equipes para promover o conhecimento – são constituídas, em sua maioria, por essas dinâmicas.				XX

XX papel central

X papel complementar

**ANEXO II – Questionário****QUESTIONÁRIO APLICADO À EQUIPE DO SBU**

Questionário número: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS: O CASO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DO UNILESTEMG – SBU**

Prezado funcionário, a sua opinião e os seus conhecimentos sobre o Programa de Aprendizagem – PA são importantes para identificar a eficácia desse programa. Dedique alguns momentos de sua atenção para responder a este questionário que muito irá contribuir para o levantamento de informações, que serão analisadas com o intuito de aprimorar a relação entre os funcionários e o SBU.

**A) MARQUE A ALTERNATIVA DE ACORDO COM O SEU PERFIL**

1 – Em que Unidade você está lotado?

- BC – Biblioteca Central
- BP – Setorial Padre DeMan
- BI – Setorial Ipatinga
- BT – Setorial Timóteo
- BM – Setorial Monsenhor Rafael
- BM2 – Setorial Macedo Soares

2 – Idade:

- Abaixo de 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Acima de 40 anos

3 – Qual sua formação acadêmica?

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior
- Pós-graduação

4 – Em que ano você ingressou na equipe do SBU?

- antes de 1999
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003

5 – Em qual setor do SBU você trabalha a maior parte do seu tempo?

(marque apenas uma opção)

- Referência
- Bibliotecas Digitais e Vídeo
- Informática
- Gerência
- Processamento Técnico
- Apoio/projetos/planejamento

**B) DENTRE AS ALTERNATIVAS LISTADAS NA LEGENDA ABAIXO, ASSINALE COM UM "X" A CLASSIFICAÇÃO QUE MELHOR REFLITA A SUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM (PA)**

Legenda:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não sei
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo plenamente

Questões	1	2	3	4	5
6 – As trocas de experiências realizadas durante o PA são fundamentais para melhorar a integração entre as pessoas da equipe.					
7 – As trocas de conhecimentos, através da rede, agilizam o aprendizado do funcionário.					
8 – Ouvir relatos de experiências contados pelos colegas contribui para o meu desempenho profissional.					
9 – A busca por soluções, durante as dinâmicas desenvolvidas nos seminários atingiram plenamente os resultados esperados.					
10 – Os novos conceitos criados durante o PA possibilitaram aprimorar a minha forma de trabalhar.					
11 – O PA estimula a reflexão crítica a respeito de minhas ações.					
12 – Durante a minha jornada de trabalho, eu tenho a oportunidade de refletir sobre melhorias, mudanças, etc, referentes às minhas atividades.					
13 – As novas idéias apresentadas pelos funcionários sempre são valorizadas pela equipe.					
14 – O Banco de Idéias cria a expectativa de que as idéias aprovadas serão colocadas em prática.					
15 – O SBU sempre estimula mudanças.					
16 – A base de dados ( <i>help desk</i> ) é um suporte extremamente valioso para a minha tomada de decisão.					
17 – O PA estimula as pessoas a manifestarem a sua autocrítica a respeito de suas atividades.					
18 – O PA estimula as pessoas a manifestarem a sua crítica a respeito das atividades dos seus colegas.					
19 – Os projetos, as metas, a visão de futuro do SBU são amplamente comunicados para todos os funcionários.					
20 – As apostilas, elaboradas pelos próprios funcionários, são extremamente úteis para desenvolver o meu conhecimento.					
21 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro os manuais para esclarecê-las.					
22 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro as bases de dados para esclarecê-las.					
23 – Sempre que eu tenho dúvidas eu procuro as pessoas para esclarecê-las.					

Continue marcando a opção desejada conforme a legenda:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não sei
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo plenamente

24 – As ações abaixo estimulam a minha reflexão sobre os problemas existentes no SBU:					
Ações	1	2	3	4	5
a) elaboração de hipóteses					
b) discussões em grupo					
c) apresentações orais individuais					
d) análises de problemas					
e) relatos de experiências					
f) apresentações de grupos durante a gincana de aprendizagem					
g) rodízios de funcionários entre os setores					
25 – As trocas de informação que ocorrem durante os rodízios, reuniões e encontros informais, são cruciais para:					
	1	2	3	4	5
a) Melhorar a integração entre as pessoas.					
b) Melhorar o desempenho da equipe.					
c) Direcionar esforços para metas/objetivos.					
d) Promover o intercâmbio de conhecimentos.					
e) Proporcionar inovação nas atividades funcionais.					
26 – As atividades abaixo exerceram um papel fundamental em minha aprendizagem:					
Atividades	1	2	3	4	5
a) Elaboração de livro infantil sobre o SBU.					
b) Interpretações teatrais.					
c) Comentários sobre as hipóteses elaboradas em grupo.					
d) Dinâmicas sobre vivências e atitudes cotidianas.					
27 – A minha participação no PA certamente resultou em:					
Resultado esperado	1	2	3	4	5
k) Melhoria no meu relacionamento com os colegas.					
l) Inovação nas minhas rotinas de trabalho.					
m) Aumento de minhas trocas de experiências com colegas.					
n) Maior disponibilidade para auxiliar aos colegas.					
o) Maior aprendizado profissional.					
p) Relacionamento mais aberto com os meus superiores.					
q) Maior autonomia na tomada de decisões.					
r) Maior liberdade no desempenho de tarefas.					
s) Criação de novos procedimentos.					
t) Satisfação com meu trabalho em geral.					

Escolha a coluna de 1 a 5 conforme o seu grau de expectativa diante do PA:

- 1 – sem expectativa
- 2 – com pouca expectativa
- 3 – não sei
- 4 – com expectativa
- 5 – com grande expectativa

28 – Quanto ao aprendizado adquirido no PA, a minha expectativa é:

<b>Expectativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
h) Ser promovido (a).					
i) Desempenhar melhor a minha função.					
j) Melhorar o meu nível de empregabilidade.					
k) Manter o meu emprego.					
l) Contribuir para a melhoria dos serviços prestados.					
m) Contribuir para o crescimento da equipe.					
n) Promover a imagem do SBU perante a comunidade acadêmica do UnilesteMG.					

**C) RESPONDA ÀS QUESTÕES CONFORME SOLICITADO:**

**29) Você, que participa do PA, indique:**

**a) Quais os seus pontos positivos.**

**b) O que precisa ser revisto.**

**c) O que deve ser eliminado.**

**d) O que precisa ser acrescentado.**

**30) Em sua opinião, o PA deve ter continuidade? Comente a sua resposta.**



### Anexo III – Respostas das questões abertas do questionário

**Quadro 4**  
**Pontos positivos do PA citados pelos funcionários**

<b>Nº de respostas semelhantes</b>	<b>Relacionamento</b>
24	Integração da equipe / Relacionamento entre os funcionários / Espírito de equipe / Conhecimento de colegas
02	União entre as equipes
02	Momento de descontração / Desenvoltura
01	O PA é uma forma que possibilita a interação das equipes, fazendo com que o nível de informações chegue a um patamar igual para todos
01	Diálogo entre chefes e funcionários do CSB
01	Confraternização
01	Participação e envolvimento da equipe
01	A união das diversas equipes, o que possibilita interações e melhora o relacionamento entre os colegas de trabalho
<b>Nº</b>	<b>Aprendizagem</b>
01	Aprendizados diversos
01	Temas discutidos
01	Contribui para o aprendizado profissional
01	Dá um nivelamento entre as informações
01	A participação da grande maioria dos funcionários com interesse de aprender
01	A busca de informações em relação aos temas propostos
01	Suporte para tomada de decisões
01	Reflexão sobre acontecimentos anteriores e os que virão
01	Buscas de soluções analisando possíveis problemas
01	Os mini-cursos são ótimos e proporcionam ao funcionário outra visão do que está à sua volta
01	Muito importante o esclarecimento das tarefas de cada setor
01	Aprendizagem e + outros pontos positivos, que não são poucos
02	Reflexão a respeito de nossas atitudes / Autocrítica profissional
01	Melhor desempenho pessoal e da equipe
01	Momento de aprendizado muito valioso, pois é o que vivenciamos em nosso dia a dia, quer seja aqui ou em outro lugar
01	Ficar atento aos acontecimentos em geral da SBU
01	A aprendizagem a partir dos relatos de experiências e palestras
01	A padronização de rotinas que, sempre é buscada dentro dos PA
01	O amadurecimento de todas as equipes
01	Aprimora a minha forma de trabalhar
<b>Nº</b>	<b>Compartilhamento</b>
13	Troca de experiências/conhecimentos/ informações
01	Esclarecimento de dúvidas
02	Relato das experiências por parte dos colegas / O fato de ouvir as pessoas (embora elas nem sempre percebam) e procurar às atender suas necessidades. A própria continuidade do "PA". Estar acontecendo todos os anos no mesmo mês. Demonstra que é um projeto sólido, planejado e de propósito firme. Firme, porém com capacidade de ser reformulado a cada ano, buscando consertar o que não foi positivo.
01	Compartilhamento de idéias e experiências
01	Busca integrada de soluções para os problemas do cotidiano
01	Troca de idéias entre os funcionários de SBU
01	Exposição de situações e esclarecimentos de problemas reais
01	Permite que todos fiquem cientes de todos os serviços e produtos e de quem os executa
01	O que é positivo em tudo isso é que esclarecemos muitas de nossas dúvidas e sentimos que estamos mais capacitados para nossas funções

01	O PA me apresentou, como pontos positivos a troca de experiências, conceitos, soluções, oportunidade para refletir sobre mudanças, além da interação entre equipes
01	Vemos os ideais em grupo
03	Permite que todos os funcionários conheçam todas as unidades de trabalho
Nº	<b>Motivação</b>
02	Permite que todos expressem suas opiniões
02	Desempenho em desenvolver um bom trabalho nas apresentações
01	Valorização ao serviço do colega de trabalho
02	Motivação para melhor desempenho das funções no Sistema / Desperta o interesse em melhorar a qualidade do trabalho
01	Proporcionar aos funcionários saírem da rotina e se reciclarem
01	Maior afinidade
03	Oportunidade de termos mais conhecimento, através de palestra, cursos etc / Eu achei as palestras oferecidas (marketing pessoal e as do (DTCOM)) muito importante para o nosso aprendizado profissional, elas nos "enriquecem" e nos estimulam muito.
01	Melhor desempenho do funcionário em suas atividades
01	Proporciona a busca de conhecimento
02	Maior envolvimento e empenho da equipe com o sistema
Nº	<b>Crescimento</b>
02	Crescimento profissional / Desenvolvimento profissional
01	Crescimento profissional
01	Crescimento pessoal
01	Acúmulo de conhecimento através de cursos, palestras.
01	Qualificação dos funcionários
01	Aumento dos conhecimentos em geral
Nº	<b>Estrutura</b>
02	A organização e elaboração do PA pela equipe de projetos
01	A forma como coordenadores e colegas conduzem o evento, com espontaneidade, leveza, fazendo com que as horas passadas juntas se tornem prazerosas e produtivas. Enfim, além de enriquecer nossos conhecimentos, nos proporciona satisfação pessoal
01	Mais objetividade que os anteriores
01	Seminários
01	Seriedade
01	Equilíbrio dos responsáveis pela organização com os 06 dias do PA (cronograma das atividades)
Nº	<b>Criatividade</b>
02	Idéias inovadoras que surgiram durante o PA
01	A criatividade dos trabalhos desenvolvidos
01	Trabalhos apresentados de excelente qualidade
Nº	<b>Outros</b>
02	Em branco
01	Não sei
03	Nulo

**Quadro 5**  
**O que deve ser revisto no PA conforme a opinião dos funcionários**

<b>Nº de respostas semelhantes</b>	<b>Relacionamento</b>
02	A integração entre gerências e funcionários
03	Participação dos funcionários / Participação dos auxiliares de portaria / A participação pouco expressiva das setoriais na elaboração do PA / participação das equipes com sugestões para a realização do PA
01	As discussões em grupo: devem ser menos dispersas e mais objetivas
<b>Nº</b>	<b>Atividades</b>
01	Intermediar debates com profissionais como psicólogos
01	Opção única de atividade física
01	Participação obrigatória do funcionário em atividades recreativas
<b>Nº</b>	<b>Estrutura / Local</b>
04	Local – utilizar auditórios / Centralizar o PA na Central / O PA poderia ser realizado integralmente na central, em razão do maior espaço físico e da facilidade de acesso / Definir lugar fixo para realização do PA
01	Com visitas, às setoriais num dia D, com um ônibus nos levando às setoriais
<b>Nº</b>	<b>Estrutura / Suportes</b>
03	Suportes de informação – A qualidade dos materiais utilizados (manuais, textos) / Preenchimento do questionário do perfil
<b>Nº</b>	<b>Estrutura / Tempo</b>
02	O horário de execução matinal
06	O café da manhã mais cedo
02	Tempo de duração do PA
04	Tempo para execução de atividades
02	Acho que o PA não deveria ter atividades que se estendessem fora do seu horário, pois, além de atrapalhar o horário de trabalho, torna-se cansativo / Não programar o PA para o mesmo período em que outras atividades grandes estejam sendo realizadas
<b>Nº</b>	<b>Motivação</b>
01	De repente, colocar mais pontos positivos dos funcionários, deixando-os motivados a desenvolver melhor o seu trabalho do que têm feito
<b>Nº</b>	<b>Outros</b>
06	Nada deve ser revisto
05	Em branco
08	Nulo

**Quadro 6**  
**O que deve ser eliminado no PA conforme a opinião dos funcionários:**

Nº de respostas semelhantes	Relacionamento
01	Mau humor diante de certas situações
<b>Nº</b>	<b>Atividades</b>
03	Provas
02	Obrigar a participação em atividades esportivas
03	Futebol
03	<i>Atividades de caráter informal</i>
01	Participação de trabalhos em equipe
02	Teatro
01	Ida às setoriais
01	Responder questionários aos sábados
<b>Nº</b>	<b>Outros</b>
11	Nada de ser eliminado
14	Em branco
02	Não sei
03	Nulo

### Quadro 7

#### O que deve ser acrescentado no PA conforme a opinião dos funcionários

Nº de respostas semelhantes	Relacionamento
01	Visitas às outras bibliotecas da região
01	Passeio a lugares relaxantes, não precisa ser hotel fazenda
01	Haver outros momentos em que a equipe possa se interagir
01	Programas de desinibição
03	Mais brincadeiras
01	Mais criatividade
Nº	Atividades
15	Cursos, palestras e oficinas
06	Mais dinâmicas e jogos
01	Dar oportunidades de expressão através da escrita
02	Novas ações
01	Música
01	Palestras direcionadas para a equipe de atendimento
01	Atividades com as equipes originais de trabalho
01	Explorar e avaliar o tema "Encantar cliente"
02	Aumentar o tempo para os momentos de discussões e trocas de experiências
01	Gincana de um dia só
01	Dar treinamentos específicos conforme as deficiências das equipes
Nº	Compartilhamento
01	Tribuna livre – palavra livre do funcionário
01	Melhor comunicação no desenvolvimento do PA
Nº	Outros
01	Nada deve ser acrescentado
05	Em branco
02	Não sei
03	Nulo

**Quadro 8**  
**Respostas relacionadas com a continuidade do PA**

Nº de respostas: 12	Relacionamento
	Ele <b>soma</b> muito, ajuda a repensar nossas atitudes como profissional. E melhora a <b>interação</b> entre a equipe. Enfim e só acrescentar !!!
	É um programa que visa <b>melhorar o relacionamento do sistema como um todo</b> , é muito importante e gratificante para nós trabalharmos em um setor que se preocupa com a vivência do dia - a - dia no trabalho, que quer levar cada vez mais um espírito de equipe unida, <b>engajada, conhecedora, participativa</b> , etc.
	Pois possibilita maior <b>interação das equipes</b> e um nível de conhecimento maior para todos no meu ponto de vista. Porém acho que o fechamento para ser de ouro, deveria ser como os PAs anteriores. Em um lugar diferente, como acontecia.
	Eu admiro muito essa iniciativa, esse é o diferencial do Sistema de Bibliotecas do UnilesteMG. É graças, primeiramente, ao Alex, depois ao PA que o SBU teve uma evolução tamanha: maior <b>sinergia entre as equipes</b> , profissionais qualificados e amigos entre todos.
	<b>Reúne</b> pelo menos uma vez todos os funcionários do SBU.
	Só assim teremos novos encontros com as setoriais, ou melhor, com os colegas de trabalho. Melhora a <b>integração</b> entra as pessoas.
	Relacionarmos também com as outras equipes.
	Faz com que os funcionários estejam mais <b>integrados</b> entre si.
	Pois com o PA nós, funcionários, temos a oportunidade de conhecer mais uns aos outros e as experiências vivenciadas por cada um.
	Porque proporciona <b>interação</b> entre a equipe, faz você refletir como profissional e como pessoa.
	É de grande importância para SBU, deveria acontecer mais vezes durante o ano, pois encontramos com todos os colegas do Sistema, a <b>interação</b> , a <b>união</b> é muito importante.
	Pois é um momento de <b>interação</b> , descontração e <b>descobertas</b> de novos talentos.
Nº de respostas: 05	Compartilhamento
	É uma oportunidade única para os funcionários. Refletir, pensar, formar uma <b>visão do todo</b> é essencial para que as pessoas se sintam parte do ambiente em que trabalham.
	As palestras, <b>trocias de experiências</b> , trabalho nas setoriais, tudo isto é ótimo para a equipe do SBU.
	As <b>trocias de experiências</b> , as palestras, as dinâmicas são muito importantes tanto para o <b>crescimento profissional</b> , quando para o crescimento pessoal de cada funcionário.



Mas que seja menos corrido, e que tenhamos mais tempo para elaborar as apresentações.

É muito importante a continuidade do PA O momento onde os funcionários têm a oportunidade de estarem **expondo suas idéias**, aprimorando os seus conhecimentos e dando sua contribuição para os demais funcionários.

Outro ponto positivo é a **troca de vivências**, onde as questões são levantadas e todos buscam por soluções.

O PA proporciona um contato, onde através de atividades podemos **trocar experiências, conhecer** o trabalho de nossos colegas assim como seus problemas. É uma forma de percebermos que o SBU não se resume apenas à Biblioteca em que trabalhamos, mas sim em uma equipe séria que quer fazer um bom trabalho, contribuindo para o conhecimento não somente pessoal ma também de nossos colegas, de nossos clientes e principalmente da instituição UnilesteMG.

Nº de  
respostas: 09

Motivação

Ele **contribui** para a minha **satisfação** pessoal e profissional.

Gosto. Aproveito muito, apesar de ser covarde em não ir à frente para participar com o colega. (mas um dia chego lá)

O mais importante é que TODOS, sem exceção, continuem SEMPRE dando sua contribuição e façam o MELHOR, sendo obrigados, que dessa forma os PAs possam continuar sempre melhorando e estimulando a todos. É todos se conscientizem de que devem GOSTAR só do que estão fazendo, ter verdadeiro AMOR por tudo aquilo que estão executando.

Por vários motivos, tanto pelo lado do SBU e, mais ainda, o lado do funcionário. Na minha opinião, mesmo sendo este o primeiro de que **participo**, foi muito proveitoso, mesmo sendo introvertida consegui falar na frente para os mesmos colegas, o coordenador, só isso foi muito importante para mim, por esse único motivo teria dado nota máxima.

Pois através dele temos a liberdade de **expor os nossos pontos de vista**, além do mais existe um grande aumento de conhecimento e idéias que, até então, não eram colocadas em prática, enfim, o PA contribui para melhorar cada dia mais a nossa equipe, tornando-a **engajada**, responsável, criativa e competente.

**Estimulando** as pessoas no desempenho da atividade.

Desde que consigamos manter o nível em que ele se encontra ou melhorá-lo sempre mais. Na minha opinião acho que as bibliotecárias deveriam ter uma participação maior na elaboração, visto que nós estamos convivendo com os funcionários e clientes do dia-a-dia e, portanto, podemos, ou melhor, temos condições de contribuir para a eficácia do PA, não que ele não esteja bom, quero dizer, no sentido de aprimorá-lo ainda mais.

Eu apesar de ser um pouco calado, gosto muito deste momento. E como eu frisei lá em cima. Já estou sentindo saudades.

Ainda ontem eu estava em minha unidade, e fui beber água, e olhei para dentro da sala onde aconteceu a apresentação, e logo exclamei em pensamento. Ah! Como vão demorar passar esses seis meses para estarmos juntos novamente! Eu só tenho a agradecer este momento. Muito obrigado a vocês organizadores.

Acho um instrumento de muita validade para **estimular** o indivíduo a pensar não só no cliente, mas nele enquanto participante de um Sistema (onde tem que interagir com as pessoas) e enquanto indivíduo, buscando aperfeiçoar, crescer, mudar... Para uma melhor qualidade de vida, tanto na empresa quanto no social.

<b>Nº de respostas: 09</b>	<b>Crescimento</b>
----------------------------	--------------------

É um Projeto de Aprendizagem muito bom, onde todos temos **oportunidades** e momentos, quando bem aproveitados, maravilhosos para crescimento profissional e pessoal.

Porque há um **crescimento** pessoal e profissional para as pessoas, e para o Sistema como um todo, pois Todos nós fazemos parte de um Sistema. Com isto o Sistema ganha e conseqüentemente, os seus funcionários.

Acredito que o PA será um grande **desenvolvimento profissional** para todos os funcionários. Na minha visão, vai ser o momento em que vocês (Coordenador e Bibliotecários) estarão verificando quem veste e quem não veste a camisa do "SISTEMA DE BIBLIOTECAS". Eu sou suspeita a comentar, pois sinto um orgulho muito grande em fazer parte dessa equipe que prezo muito.

Propicia **crescimento** à equipe.

O crescimento é muito válido: há trocas de conhecimentos, vivências, problemas e soluções.

Tem-se a oportunidade de **crescer** cada dia mais.

Descobrimos que podemos contribuir para o nosso **crescimento** e, conseqüentemente, o da equipe.

O PA é uma oportunidade de **crescimento** de todos os funcionários do SBU.

Ele propicia o **crescimento/desenvolvimento** pessoal e profissional de todos aqueles.

<b>Nº de respostas: 17</b>	<b>Aprendizagem</b>
----------------------------	---------------------

Acho a **experiência** válida, desde que o que foi analisado e discutido seja colocado em prática durante o dia-a-dia do SBU. Devido às constantes mudanças deste mundo globalizado e globalizante em que vivemos, o dia - a - dia torna - se um exercício de resistência. A pressa, ou melhor, a agilidade em resolver problemas e atender bem ao usuário faz com que, muitas vezes, o funcionário busque o mais prático, e se esqueça do que é o certo, ou o usualmente feito. Acho que o que é discutido nos PA deveria ser mais cobrado. Uma sugestão: As reuniões entre as equipes, principalmente as do Atendimento, deveriam ser mais constantes; o que facilitaria a troca de informações.

Porque nós **aprendemos** muita coisa.

Primeiro porque eu estou **gostando**, e também está sendo muito bom para mim, que tenho pouco conhecimento de todo serviço e com PA facilita o meu aprendizado...

A cada PA todos irão aprender, refletir e crescer, para um **melhor desempenho** de suas tarefas, e o **relacionamento** com o usuário e os colegas de trabalho conseqüentemente irá melhorar.

De uma coisa tenho certeza, a cada dia me sinto mais desenvolvida em meus conhecimentos.

O PA é muito bom para o **crescimento** de aprendizagem de todos os funcionários,

É uma **oportunidade de amadurecimento** quanto aos objetivos e propostas do Sistema. Além de um momento rico em divulgação de idéias e situações pretendidas e/ou vivenciadas pela equipe, o que nos proporciona uma **integração** maior entre os colegas.

Ajuda na **busca** de soluções aos problemas.

É a oportunidade de **aprendermos** mais, uns como os outros.

O PA é um momento de ensino-aprendizado de grande valor para todos, que vem a nos acrescentar relatos experiências e melhoras, que visa **ampliar conhecimentos** e melhorar o desempenho profissional.

É o primeiro de que participo. Gostei muito, mas muito mesmo. Aprendi coisas para mim, para a vida toda. Aprendi coisas que já estão sendo usados no profissional. E coisas que eu já tinha para mim foram reforçadas por um especialista no assunto. Tenho o que agradecer ao SBU, pela oportunidade de **crescer** quanto pessoa e funcionário.

Por que através do PA tiramos algumas dúvidas, temos mais oportunidades, **esclarece idéias** e todos participam.

É um programa onde se aprende muito.

Com o PA nós só saímos ganhando é um **momento de reflexão** sobre nosso serviço e nossas atitudes. É também um momento de adquirir novos conhecimentos muito úteis a nosso trabalho e para a vida em geral. As palestras oferecidas devem sempre acompanhar os “treinamentos”. Toda aprendizagem proporciona ganhos para a equipe e melhoria na obtenção dos resultados esperados.

O PA é a construção de conhecimento, é o momento em que aprendemos muito.

Com o PA aprendemos muito, ou seja, adquirimos muitos conhecimentos, criamos idéias, soluções para problemas, melhoramos o nosso relacionamento com o colega e o mais importante **aprendemos e aperfeiçoamos** nosso trabalho em equipe.

Na minha opinião, é um único momento que temos para trocar e aprimorar os conhecimentos, postura profissional e pessoal em relação á equipe. Enfim, o PA é uma ferramenta onde **reciclamos** nossos conhecimentos e maneiras de trabalhar. E parabéns, aos organizadores até o momento. Obrigado

A cada ano o nível de **qualidade** aumenta e com isso aprendo mais.

Nº de  
respostas: 04

**Criatividade**

Pois percebe-se que a cada PA cria-se uma **expectativa** e observam-se melhoras do programa, **foge à rotina**, e sempre existe bastante **criatividade**. Dessa forma, há a possibilidade de todos (os que realmente querem) estar melhorando e contribuir para o seu próprio crescimento (pessoal), assim como o SBU e conseqüentemente o do UnilesteMG.

O PA é um meio de fazer com que o **trabalho se renove**, e se torne definitivamente um local no qual nós sentimos prazer em vir todos os dias.

Possibilidade de um novo universo de conhecimento, **inovação** e relacionamentos.

Pode a qualquer momento surgir uma grande idéia que poderá mudar para melhor todo o nosso serviço prestado a nossos clientes.

**Nº de  
respostas: 1**

**Outros**

Em branco