



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG  
CENTRO DE HUMANIDADES – CH  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELTON PEREIRA XAVIER DA SILVA

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

CAMPINA GRANDE, PB

2016

ELTON PEREIRA XAVIER DA SILVA

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca composta por professores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade (UAAC), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Me. Luciene Alencar Firmo  
Abrantes

CAMPINA GRANDE, PB

2016

ELTON PEREIRA XAVIER DA SILVA

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca composta por professores da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade (UAAC), da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como requisito à obtenção do título de bacharel em Administração.

Apresentado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

**Banca Examinadora**

---

Profa. Me. Luciene Alencar Firmo Abrantes  
(UAAC/UFCG – Orientadora)

---

Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira  
(UAAC/UFCG – Examinadora)

---

Profa. Dr. Elmano Pontes Cavalcanti  
(UAAC/UFCG – Examinador)

CAMPINA GRANDE, PB

2016

### Agradecimentos

Primeiramente agradeço à Deus por me proporcionar o milagre da vida a cada dia, por todos os caminhos árduos e tenebrosos que superei, por minha família e pelo conhecimento que me agrega a cada dia que passa. Aqui posso lembrar minha mãe, Maria Da Conceição Xavier da Silva, mulher com garra e coragem potiguares, e meu pai, Eneas Pereira da Silva Neto, cujo suor e o trabalho forjaram, com ajuda do Sol intenso do sertão, uma personalidade forte como pedra. Posso lembrar dos guerreiros que lutaram a cada dia afim de proporcionar as condições necessárias para alçar os destinos do três filhos. Quero agradecer aos meus irmãos, Míria Graciela Xavier e Eneas Pereira Júnior, por cada palavra amiga e de conforto a mim direcionadas, sem elas, muitas de minhas decisões poderiam ter sido tomadas de forma errada, obrigado por tudo.

Quero agradecer de uma forma especial minha mulher, amiga, parceira, cúmplice, irmã, meu anjo, aquela quem escolhi para estar ao meu lado pelo resto de minha jornada, Juliana da Paz. Obrigado por esses anos de amor, dedicação, ajuda, atenção e carinho, obrigado por se doar á nossa causa, obrigado por me ajudar á cada passo durante essa longa jornada percorrida na universidade. Os meus sentimentos são evidenciados, não só por palavras, mas a cada vez que meus olhos enxergam você. Obrigado por tudo meu anjo. Obrigado por está comigo a cada dia e não me deixar cair. Muito obrigado.

Quero agradecer também ao meu período 2011.1, ao curso de Administração, aos mestres pelo conhecimento a mim repassado, vocês são a engrenagem fundamental para a evolução do país, portanto continue na busca daquilo que diariamente muitos realizam, a busca pela melhoria contínua. Quero agradecer a Prospect, minha empresa júnior e para mim a número 1 da Paraíba, pela oportunidade a mim confiada, de agregar conhecimento á instituição e me dar em troca do meu trabalho, as melhores capacitações, treinamentos e atenção dadas, prometo que cada minuto de nossa história influenciará não só minha vida, mas a todas aquelas ao meu redor, assim como Prospect me ensinou. Obrigado á todos aqueles amigos e amigas que me confiaram sua atenção, carinho e ajuda nesta jornada. Obrigado Campina Grande, por nunca ter me decepcionado diante de minha expectativas, desejo um dia retribuir o amor e carinho que aqui recebi, em forma de boas ações para com seu povo.

Obrigado a todos que passaram por mim e por minha história aqui na UFCG, tenham certeza, todos contribuirá de alguma forma para minha melhoria.

Dedico ao ser supremo, pai e criador de tudo aquilo que nos rodeia, aquele que sempre esteve ao meu lado, nos momentos bons e ruins, estendendo sua mão para que eu nunca caísse na escuridão. Obrigado por mais essa realização.

**Dedico**



## RESUMO

Diante da importância das universidades para a sociedade se fez necessário um estudo sobre a gestão daquilo que elas mais trabalham, o conhecimento. A biblioteca é considerada o símbolo da gestão do conhecimento, uma vez que, literalmente, realiza a gestão do conhecimento em forma de livros, documentos manuscritos e pessoas, portanto é importante que esse setor seja referência para vários estudos na área. O trabalho tem o objetivo de avaliar como ocorre a conversão do conhecimento gerado e administrado na biblioteca central da UFCG, no campus de Campina Grande. No que se refere aos aspectos metodológicos, a pesquisa se clássica como quali-quantitativa em relação a sua abordagem, assim como um estudo exploratório com caráter descritivo. Primeiro foi procurado traçar o perfil dos funcionários do setor, a fim de averiguar a existência de colaboradores em fim de carreira, assim como avaliar os processos de conversão do conhecimento existentes na biblioteca central da Universidade Federal de Campina Grande, de acordo com o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (1992), para que assim fossem sugeridas melhorias nesses processos. Através desse estudo se pôde tirar algumas conclusões sobre a efetividade das práticas de gestão do conhecimento, realizadas na biblioteca, que de fato apontaram a falta de ferramentas claras para a disseminação, registro e controle dos processos de transformação do conhecimento. Além disso o objetivo desse trabalho é criar questionamentos sobre futuros estudos que podem ser abordados em relação á esse tema.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento; Universidades; Biblioteca; Modelo SECI;

## ABSTRACT

On the importance of universities to society if made necessary a study on the management of what they work, knowledge. The library is considered the symbol of knowledge management, once literally carries out knowledge management in the form of books, manuscripts, documents and people, so it is important that this sector is reference to several studies in the area. The work aims to evaluate how the conversion of the knowledge generated and administered at the central library of the UFCG, on the campus of Campina Grande. With regard to the methodological aspects, if classic as quali-quantitative about his approach, as well as an exploratory study with descriptive character. First was sought profile of industry officials, in order to ascertain the existence of employees at end of career, as well as assess the knowledge conversion processes existing in the central library of the Federal University of Campina Grande, in accordance with the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), proposed by Nonaka and Takeuchi (1992), so that they were suggested improvements in these processes. Through this study was able to draw some conclusions about the effectiveness of knowledge management practices, carried out in the library, which in fact identified the lack of clear tools for dissemination, registration and control of transformation processes of knowledge. Besides the objective of this work is to create future concerns which can be addressed in relation to this theme.

**Keywords:** knowledge management; Universities; Library; SECI Model;



## SUMÁRIO

1. Introdução	
1.1. Contextualização do Problema.....	6
1.2. Objetivos.....	8
1.2.1. Objetivo Geral.....	8
1.2.2. Objetivos específicos.....	8
1.3. Justificativa.....	9
2. Referencial Teórico	
2.1. Gestão do conhecimento.....	10
2.2. Abordagem da Espiral do conhecimento (Modelo SECI) .....	14
2.2.1. Socialização.....	15
2.2.2. Externalização.....	16
2.2.3. Combinação.....	16
2.2.4. Internalização.....	17
2.3. Promoção das Condições para a criação do conhecimento.....	18
2.3.1. Intenção.....	18
2.3.2. Autonomia.....	19
2.3.3. Requisito Variedade.....	19
2.3.4. Redundância.....	20
2.3.5. Flutuação e Caos Criativo.....	20
3. Procedimentos Metodológicos	
3.1. Delineamento da pesquisa.....	28
3.2. Técnicas e Coleta de Dados.....	30
3.3. Análise e tratamento dos dados.....	30
4. Análise dos Resultados	
4.1. Caracterização dos Servidores.....	38
4.1.1. Faixa Etária.....	38
4.1.2. Formação Escolar.....	39
4.1.3. Contato com a Gestão do Conhecimento.....	39

4.2. Processos de conversão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi).....	40
4.2.1. Socialização.....	40
4.2.2. Externalização.....	42
4.2.3. Combinação.....	44
4.2.4. Internalização.....	46
4.2.5. Gestão do conhecimento na biblioteca central da UFCG.....	47
4.3. Melhorias Propostas.....	49
4.3.1. Socialização e aposentadoria de colaboradores.....	49
4.3.2. Registro e Formalização do Conhecimento.....	49
5. Conclusão.....	51
5.1. Limitações .....	51
5.2. Sugestão de novos estudos.....	52
Referências .....	53
Anexos	

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

O Brasil nos últimos anos vem passando por mudanças constantes no meio empresarial e econômico. Novas organizações surgiram, outras encerraram as atividades e o mercado está sendo disputado por aqueles que conseguem se diferenciar e se adaptar no mercado. As empresas, diante de um cenário tão mutável, buscam constantemente maneiras de se diferenciar dos demais concorrentes, seja pelo produto, aspectos organizacionais ou pelo preço. A gestão do conhecimento é considerada, atualmente, um aspecto de diferenciação entre as empresas, uma vez que permite a criação do conhecimento organizacional e o compartilhamento dele entre os colaboradores (NONAKA; TAKEUCHI, 2009). Através de uma gestão do conhecimento, eficiente, as organizações podem ter ganhos inimagináveis, que vão desde a redução de tempo na realizações de tarefas, que representa custo em algumas áreas, até a criação de produtos inovadores.

Dentro das literaturas é possível identificar que há concordância entre os autores, uma vez que eles apontam, em um futuro não distante, que as organizações de sucesso terão uma característica em comum, a capacidade de aprender (ADLER; COLE, 1993). Diante disso, (MCGILL; SLOCUM; LEI, 1993) defendem que algumas organizações necessitam se redesenhar, de forma que elas sejam capazes de aprender. No ambiente empresarial constantemente são criados novos conhecimentos, sejam eles explícitos ou tácitos. Isso pode ocorrer desde a parte operacional até a alta administração e assim como o mercado, as organizações sofrem mudanças constantes também, seja por uma reestruturação física, hierárquica, de valores, missão ou outros fatores. No entanto, essas mudanças que ocorrem dentro de uma empresa, podem ser geridas e controladas pela alta administração, uma vez que elas podem ser previstas ou programadas, com antecedência. Através da gestão eficiente do conhecimento, as organizações podem sair como os grandes ganhadores em um sistema mercadológico que mudanças se fazem necessárias e onde o conhecimento e adaptabilidade são armas poderosas, para alcançar o sucesso.

Para que haja uma boa gestão do conhecimento em uma empresa, é preciso, segundo (VON KROGH, 2001), que exista um rígido comprometimento da alta administração, que é o responsável pelo controle e definição de como os processos de mudanças organizacionais irão ocorrer, a gerência e o pessoal de linha de frente, também possuem papéis importantes nesse processo. Com os colaboradores comprometidos, a criação do conhecimento depende então de sua fomentação, para isso a organização deve instigar novos pensamentos, novas metodologias de pensamentos, que seja eficaz, mas ao mesmo tempo fugindo do padrão, instigar novas idéias, iniciativas, entre outros, mas sempre na busca por provocar a imaginação organizacional.

Assim como nas empresas, as universidades também são criadores do conhecimento, uma de suas principais atividades. A universidade tem como principais tarefas a fomentação, o controle, a criação e o compartilhamento de conhecimentos passados e atuais. A gestão do conhecimento nessas organizações possui, também, o objetivo de tornar as instituições diferenciadas no mercado, mas seu foco principal deve ser melhorar a qualidade do conhecimento que é gerado por essas instituições, assim como o compartilhamento eficaz desses conhecimentos. Órgãos públicos que possuam como objetivos, o incentivo á pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e conhecimentos, educação, formação e especialização de novos profissionais, geralmente possuem acesso á um acervo vasto de conhecimento explícito, que precisam ser armazenados para constantes consultas.

Assim como muitas tarefas rotineiras nas empresas precisam de ferramentas para facilitar sua execução, a gestão do conhecimento (GC) também possui alguns modelos que ajudam as organizações na adaptação á essa nova realidade. Dentro desse contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 2008) apresentam o modelo da espiral do conhecimento (EC), que baseia suas análises nos tipos de conhecimento tácito e explícito, considerando-os como conhecimento não documentado e conhecimento registrado, respectivamente. Em ambientes que mudam e se adaptam com o passar do tempo, a GC se torna uma ferramenta vital.

Diante dessa realidade, se gera a necessidade da criação de bibliotecas, que pode ser visto como um retrato clássico de um departamento que lida, literalmente, com o conhecimento explícito. Tal conhecimento necessita de uma gestão de qualidade, para que assim se favoreça/facilite a criação do conhecimento tácito. Nas bibliotecas de instituições públicas, a gestão do conhecimento se torna uma prática extremamente necessária, uma vez que suas ferramentas e metodologias auxiliam nas tarefas rotineiras, como a organização de livros, gestão do ambiente, o controle e organização dos conhecimentos, ajuda aos usuários que

trabalham com pesquisa e desenvolvimento (P&D), assim como outros que procuram consultas básicas ao acervo. Com o uso dessas ferramentas, os colaboradores das bibliotecas, tendem a ter mais eficiência no controle do departamento, assim como, no fomento á criação do conhecimento e repasse dele.

A GC é uma metodologia de trabalho que, em um futuro próximo, poderá se tornar um diferencial de uma organização. Muitos problemas podem ocorrer com a saída permanente ou temporária de um servidor bibliotecário, tais problemas se devem a gama de conhecimento que os servidores mais velhos possuem, se trata do conhecimento tácito, que por sua vez, não sendo bem transmitido ao seu sucessor, pode gerar uma perda de conhecimento, tempos e esforços, que talvez leve muito tempo para ser novamente adquirido, lembrando que, em um mercado tão mutável e adaptável, seja no ambiente público ou privado, o tempo é dinheiro. Portanto, é imprescindível que uma biblioteca realize a GC da forma mais eficiente e eficaz possível.

Com base no exposto, esse trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Como se configura os processos relacionados á gestão do conhecimento, existente no ambiente organizacional da biblioteca da UFCG, análogo a disseminação do conhecimento, a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008)?

Assim, para responder a seguinte questão problema, foram traçados como objetivos:

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Como se configura os processos relacionados á gestão do conhecimento, existente no ambiente organizacional da biblioteca da UFCG, análogo a disseminação do conhecimento, a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008)?

### 1.2.2 Objetivos específicos

- **Caracterizar** o perfil dos servidores da Biblioteca Central da UFCG – Campus Campina Grande;
- **Descrever** como ocorrem os quatro processos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) no ambiente organizacional da biblioteca da UFCG;
- **Propor melhorias** para a gestão do conhecimento da biblioteca da UFCG;



### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica pela importância que a organização possui dentro da sociedade como uma geradora de conhecimentos, ferramentas, metodologias e, portanto, sendo necessário avaliar a qualidade com que os conhecimentos são criados e compartilhados com a sociedade. Tal avaliação se faz necessária uma vez que, esse mesmo conhecimento gerado se tornará ferramenta de uso contínuo para a sociedade, organização e desenvolvimento de ambos.

Desta forma, o estudo que procurara entender como funciona os processos de criação, compartilhamento e transformação do conhecimento na biblioteca, a fim de ajudar futuramente novos profissionais da área que venha a trabalhar no departamento da biblioteca. Diante disso o estudo poderá ajudar os profissionais bibliotecários a controlar o acúmulo do conhecimento, transformando-o em um novo e compartilhando como os demais profissionais, com os objetivos de facilitar e evoluir os processos dentro deste setor, maximizando a eficiência de várias tarefas.

Esse trabalho também tem o objetivo de promover uma discussão sobre o tema para a sociedade, para os gestores públicos e academia, contribuindo para o direcionamento de novas perspectivas de gerenciamento e controle, a fim de alcançar a otimização de recursos. De modo geral, esse estudo está estruturado em cinco seções: introdução, revisão bibliográfica, metodologia, resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Devido a constantes mudanças econômicas e tecnológicas, a competição entre organizações está crescendo a cada dia, desse modo o conhecimento tem se tornado o maior ativo das organizações. Segundo Galvão de Britto (2012) “A gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intangíveis da organização, a disseminação, criação e retenção de novos conhecimentos para ofertar vantagens na competição do mercado”. Recentemente, o conhecimento e a capacidade de tê-lo e empregá-lo são considerados as mais admiráveis formas de benefício para empresa, que pode ser utilizado competitivamente e sustentavelmente. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)

De modo a estabelecer um comparativo e uma análise referencial, a gestão do conhecimento é citada por Statdlober (2016) como um processo no qual, a organização, promove a criação e o compartilhamento de conhecimentos estratégicos, como também, a geração de valor para ambas as partes interessadas. Sendo assim, a gestão do conhecimento, quando bem planejada pode auxiliar no controle e redução dos custos de uma organização, na capacitação de pessoas e gestão de processos.

Contudo é importante ressaltar, o que é conhecimento e qual a sua importância em uma organização. Zanini, Pinto e Filippim (2012 p. 03) ressaltam que “o conhecimento parece ter um papel relevante para a ação das pessoas, assim como, para organizações, podendo constituir-se em um ativo estratégico capaz de aperfeiçoar potencialidades pessoais e organizacionais. Já Davenport e Prusak (1998) abordam que o conhecimento é composto por informações contextuais e insight, experiências e valores, no qual contribui para a geração e aumento do capital intelectual para uma organização e seus colaboradores.

O avanço tecnológico ocasionou benfeitorias, tais como: origem a comunicação, processamento de dados e até mesmo as novas tecnologias, a partir da expansão do conhecimento informacional e formal dentro e fora das organizações. Com isso os níveis de conhecimento e informações dos indivíduos envolvidos, assumem proporcionada credibilidade ao processo decisório em diferentes áreas do contexto organizacional. A ampliação de métodos de gestão do conhecimento (GC) é algo decisivo para as organizações, por ter se tornado uma das armas estratégicas essenciais para conduzir a empresa ao desenvolvimento de benefícios

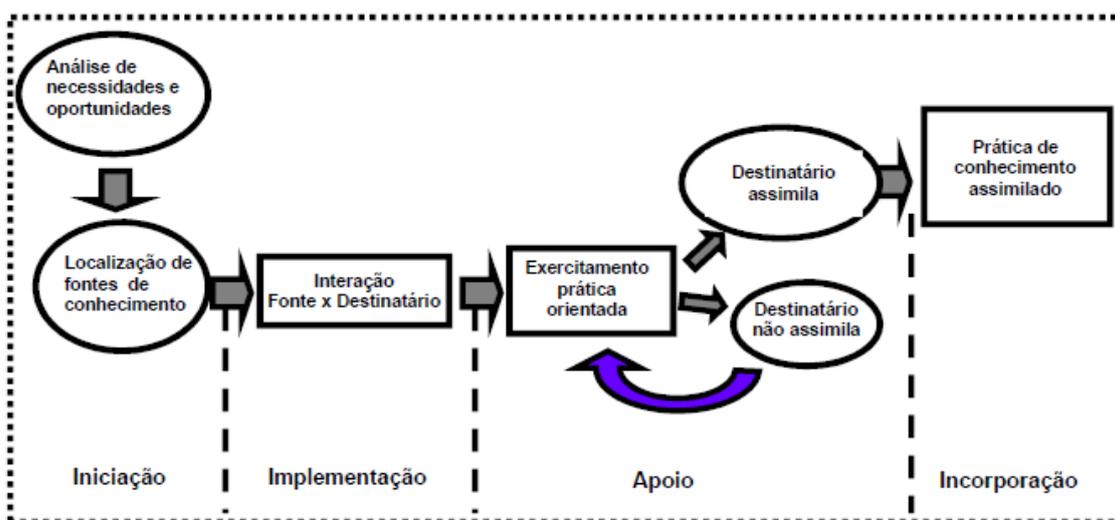
para a organização, através de criação de vantagens competitivas sustentáveis. (CASTILLO; CAZARINI, 2009)

É importante ressaltar que, atualmente, se tornou fundamental gerir a informação e o conhecimento, que é de crucial importância para as empresas. Segundo Galvão e Brito (2012, p.04) “os grandes provedores de riquezas são a informação e o conhecimento. A junção desses elementos pode levar as organizações a terem vantagem competitiva sobre seus concorrentes”.

Bortoli e Cazarini (2008) abordam em um dos seus trabalhos o posicionamento, onde indivíduos que trabalham juntos necessitam de informações que se encaixam no ambiente organizacional, tais como: a presença de outros membros e atividades, compartilhamento de idéias, entre outros. Assim, os usuários adquirem dados à medida que trafegam pelas redes de informação, esses dados se transformam informação, o conhecimento é gerado quando um indivíduo utiliza a informação processada. “Enquanto a informação consiste em dados e fatos que são organizados para descrever uma particular situação, o conhecimento se distingue por adicionar crenças, julgamentos, perspectivas, saber fazer, entre outros” (BIZ; TODESCO; RADOS, p. 02).

A figura representa o processo de desenvolvimento em relação ao modelo de compartilhamento de conhecimento no âmbito de trabalho.

**Figura 1: Modelo de Compartilhamento de Conhecimento**



Fonte: Galvão (apud TONET; PAZ, 2006, p. 81)

Portanto, com as mudanças constantes nas organizações, sejam elas econômicas, sociais, tecnológicas ou corporativas, compartilhar o conhecimento passou a ser um princípio fundamental para reduzir a perda de produtividade e assim estimular na criação de novos projetos e crescimento profissional. Desse modo, é preciso enxergar as oportunidades para que se possa adquirir conhecimento sobre tal fato de modo que haja compartilhamento informacional entre os diversos usuários, dessa forma o indivíduo pode criar apoio para que assim incorpore o conhecimento assimilado na organização. Isso explica o que Todesco e Rados (2011):

“No Processo de armazenamento os dados e as informações são conservados favorecendo o processo de distribuição. A eficácia no processo de distribuição está relacionada à rede de comunicação interna e externa. E por fim, o processo do uso da informação para as tomadas de decisões”. (BIZ; TODESCO; RADOS, 2011, p.11)

O alicerce para a criação do conhecimento organizacional se dá através da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito ou vice e versa, onde deve ser percebida como um artifício que desenvolve a organização através do conhecimento gerado pelos indivíduos. No quadro 1 podem ser visualizadas várias definições do que é conhecimento tácito e explícito e como os mesmos são importantes para o processo de desenvolvimento organizacional.

**Quadro 1: Definições do que é Conhecimento Tácito e Explícito**

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
“Conhecimento tácito é aquele desenvolvido a partir de situações vividas; compartilhado inconscientemente entre usuários através de conversas e experiências.” (SAIANI, 2004)	“Conhecimento explícito é “codificado”, podem ser transmitidos entre o conhecimento tácito e explícito.” (HÉRNANDEZ; DUQUE, 2005)
“O conhecimento tácito é aquele que todos nós acumulamos dentro de nós mesmo fruto do aprendizado, da educação, da cultura e experiência de vida”. [...] “Conhecimento informal. As pessoas o possuem e o guardam para si, muitas vezes por medo de exporem uma teoria, discutirem uma idéia, proporem uma solução.” (CRUZ; 2007, p.40)	Maccari (2002) descreve como conhecimento formal de uma organização, que pode ser transmitido de forma fácil e sistemática entre os indivíduos de uma organização. O mesmo poder ser facilmente encontrado através do banco de dados de qualquer organização, estando presente nos estatutos, missões e documentos.
Dourado (2007) ao reformular seu conceito sobre conhecimento tácito, afirma que o mesmo não tem sido explorado nos estudos de gestão, sendo tratado de maneira não articulada, aguardando a sua tradução no âmbito da gestão.	Na visão de Salmazo (2004) o conhecimento explícito pode ser atribuído como o conhecimento racional de uma organização, no qual ele pode ser sistematizado, documentado, codificado e de fácil compartilhamento no âmbito interno de qualquer instituição.
“O conhecimento tácito é pessoal, de contexto específico, difícil de formalizar e comunicá-lo requer experiência, física e subjetiva. É criado no “aqui e agora” em um contexto específico e prático” (HÉRNANDEZ; DUQUE, 2005)	Para Bukowitz e Williams (2002, p.11) “ativos intelectuais são utilizados na obra para definir as formas de conhecimento que a organização definiu. Também são referidos com frequência como “conhecimento codificado, descrito e articulado, pois foram transformados, de conhecimento individual, em algo mais concreto, como documentos impressos ou eletrônicos, um conjunto de regras ou código.”

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores (2016)

Para que a gestão do conhecimento possa vingar, as organizações necessitam designar funções e qualificações específicas para desempenhar o trabalho de aprender, disseminar e empregar o conhecimento. Contudo, socializar o conhecimento é um dos princípios e mais

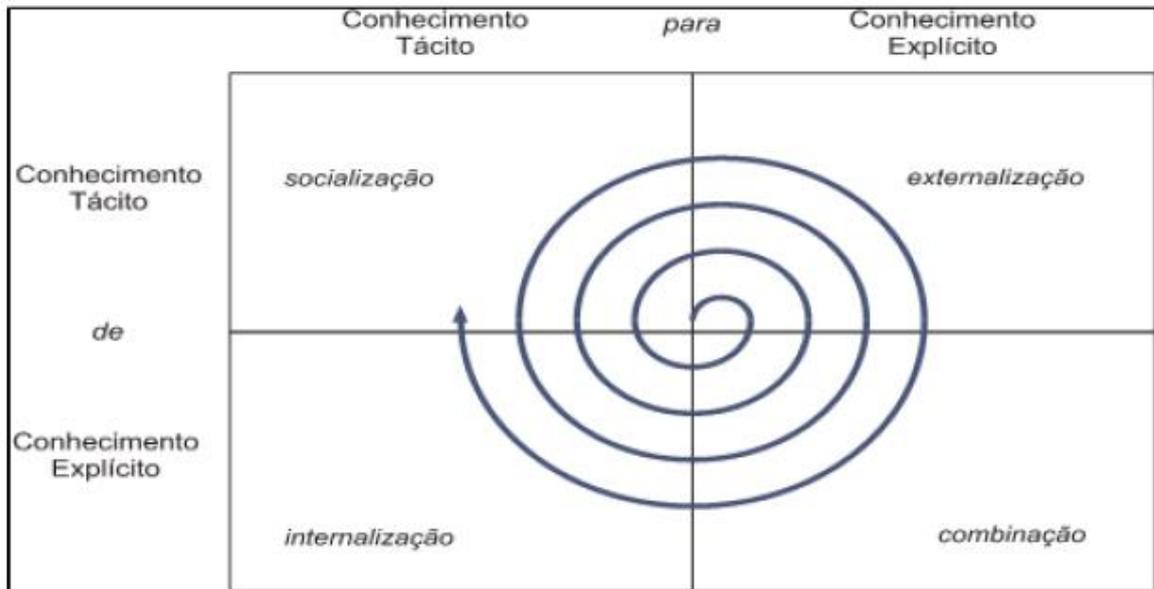
importantes práticas para a construção do conhecimento. Só se torna plausível compartilhar o conhecimento, quando o indivíduo se apropria de informação (conhecimento explícito) e quando estabelece afinidades com seu próprio conhecimento (conhecimento tácito) e mais uma vez o socializa com os demais.

Para que a Gestão do Conhecimento possa vingar, as organizações necessitam designar funções e qualificações específicas para desempenhar o trabalho de apreender, disseminar e empregar o conhecimento. Contudo, socializar o conhecimento é um dos princípios e mais importantes práticas para a construção do conhecimento. Apenas é plausível compartilhar conhecimento, quando se apropria de informação (conhecimento explícito), e quando estabelece afinidades com seu próprio conhecimento (conhecimento tácito) e mais uma vez o socializa com os demais.

## 2.2 ABORDAGEM DA ESPIRAL DO CONHECIMENTO (Modelo SECI)

É evidente a importância da gestão do conhecimento nas organizações privadas e públicas, como um meio de evolução contínua e sustentável. Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam o modelo de gestão do conhecimento, chamado de Espiral do Conhecimento, neste modelo eles apresentam quatro modos, padrões, básicos para a criação e conversão do conhecimento em qualquer organização, que são: a Socialização (Tácito para Tácito), Externalização (Tácito para Explícito); Combinação (Explícito para Explícito); e Internalização (Explícito para tácito).

**Figura 2- Modos de Conversão do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

### 2.2.1 Socialização (Tácito Para Tácito)

O conhecimento tácito se trata, então, daquele conhecimento adquirido pelo indivíduo e moldado por seus valores, instintos, experiências e costumes. Podemos ver como uma analogia muito boa, o treinamento no trabalho, onde tal experiência segue o mesmo princípio da socialização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os aprendizes podem conseguir adquirir o conhecimento tácito de seu mestre através da imitação, observação e prática, deixando de lado a linguagem figurativa, esse tipo de conversão de conhecimento se utiliza muito de modelos mentais ou de habilidades compartilhadas(COLOMBELLI, 2007).

Essa abordagem necessita que os integrantes do grupo possuam experiências compartilhadas, ou seja, que tenham conhecimento prévio do que o mestre realiza. Na linguagem dos negócios, se faz necessário que o aprendiz possua conhecimento prévio das atividades que seu mestre realiza, para que assim se obtenha um maior aproveitamento nesta conversão. Empresas usam métodos interessantes para realizarem a socialização do conhecimento, como é o caso da Honda que, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), realizava eventos onde o objetivo era realizar a socialização do conhecimento de uma forma mais

confortável e sem distinção de cargos ou *status*. Desse modo, o conhecimento ocorre através de diferentes etapas, conforme pode se observar na figura 2 que acontece em quatro formas do ciclo de conversão de conhecimento, sugerido por Nonaka e Takeuchi (1997).

### 2.2.2 Externalização (Tácito para Explícito)

A externalização do conhecimento é considerada a forma mais exata de se alcançar a criação do conhecimento. Segundo Colombelli (2007) esse modo de conversão do conhecimento é o processo de criação do conhecimento perfeito, mas que mesmo assim é pouco trabalhado dentro das organizações. Neste tipo de conversão o indivíduo busca transformar seu conhecimento tácito, sem forma de registro ou palpável, em conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento codificado em forma de imagens, frases, analogias ou metáforas, por exemplo.

Uma forma que as organizações costumam buscar para trabalhar esse tipo de conversão do conhecimento é usar da combinação entre indução e dedução. Através desse tipo de linguagem o indivíduo ou organização consegue diminuir as lacunas entre diferentes tipos de interpretações, provenientes de pessoas com culturas, costumes e valores diferentes, conseguindo assim aperfeiçoar a compreensão exata sobre um determinado assunto, a partir de diferentes linhas de raciocínio diferentes. Entre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, uma vez que cria conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

A externalização é a articulação do conhecimento operacional em conceitual e é viabilizada através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, assim como da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma documental, manuais e histórias (GROHMANN; COLOMBELLI, 2007).

### 2.2.3 Combinação (Explícito para Explícito)

É na combinação que se ocorre a soma, adição ou separação do conhecimento, visando criar algo novo. Em sua essência, a combinação trás oportunidade ao individuo de criar novos conhecimentos a partir de conhecimentos explícitos já existentes, ou seja, o indivíduo ou

organização pode criar um novo conhecimento a partir da soma de outros conhecimentos explícitos mais o conhecimento explícito criado pelo indivíduo ou organização.

Esse método de conversão do conhecimento se utiliza da combinação de diferentes corpos de conhecimentos explícitos para a geração de um novo conhecimento. Nesse tipo de conversão os indivíduos reconfiguram a informação existente, usando da separação, combinação, adição e classificação do conhecimento, com isso um novo conhecimento é criado (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Instituições de educação formal podem ser consideradas o melhor exemplo de como esse tipo de conhecimento é criado.

Esse método permite ao indivíduo a realização da combinação e troca de conhecimentos, através de documentos, reunião, de conversas ao telefone, para criar um novo conhecimento. Se caracterizando pela sistematização de conceitos, orientada para o processamento de informações (GROHMANN; COLOMBELLI, 2007)

#### 2.2.4 Internalização (Explícito par Tácito)

Neste tipo de conversão do conhecimento, o indivíduo ou organização traz para si o conhecimento explícito a fim de transformá-lo em *know-how*. Para que o conhecimento seja mais bem absorvido é interessante que o conhecimento explicitado seja verbal, diagramado, ou em formas de relatório, uma vez que a documentação ajuda no processo neste processo de internalização. Além disso, o conhecimento explicitado em forma de manuais ou documentos facilita o repasse de conhecimento explícito para outras pessoas. A internalização é o fim e ao mesmo tempo o início da criação do novo conhecimento, isso porque este método provoca um novo ciclo na espiral do conhecimento, onde a partir do conhecimento internalizado deve-se começar novamente o processo de externalização e a criação de um novo conhecimento explícito.

Quando as experiências através da combinação, externalização e socialização são internalizadas, se transformando em conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico, ele se torna mais valioso (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

A internalização provoca um novo ciclo na espiral do conhecimento, passando pelos quatro modos de conversão do conhecimento, socialização, externalização, combinação e voltando a internalização. Este processo pode ser pautado na comunicação oral ou por meio da

transformação do conhecimento tácito em documentos que podem servir como um facilitador para internalização, permitindo assim ser repassado a outro indivíduo. (GROHMANN; COLOMBELLI, 2007)

### 2.3 PROMOÇÃO DAS CONDIÇÕES PARA A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A organização no processo de criação do conhecimento organizacional tem o papel de promover um contexto que facilite as atividades em grupo, seja para a criação ou transformação do conhecimento. Uma vez que a organização tem o papel de ampliar o conhecimento, internalizado no indivíduo, para a organização e demais colaboradores, se faz necessário uma gestão eficaz do ambiente e do processo de transformação do conhecimento, a fim de facilitar todo o processo. Conforme Nonaka e Takeuchi (2008) existem cinco condições que a empresa deve fornecer para que o conhecimento organizacional seja criado: Intenção; Autonomia; Flutuação e Caos Criativo; Redundância; e Requisito Variedade.

### 2.3.1 Intenção

FIRESTONE (2001, p.23) adverte que “mesmo que o conhecimento seja necessário para a ação, Lê não é suficiente, já que também são indispensáveis a intenção para o ato (atitude) e a capacidade ou poder para efetivá-lo (habilidade)” A intenção busca almejar a espiral do conhecimento e assemelha-se com a aspiração de uma instituição empresarial, assim sendo, com seus objetivos e metas simulados na missão e visão . A intenção admite julgar o valor da informação ou conhecimento mencionado. Formular uma intenção institucional e expô-la aos colaboradores da organização contribui para o estímulo, o comprometimento dos mesmos e contribui para o passo mais importante de qualquer organização, à criação do conhecimento.

### 2.3.2 Autonomia

A autonomia é baseada na ideia de que a organização deve permitir á todos os membros da organização, a liberdade de agir autonomamente, até onde permitirem as circunstâncias, ao dar essa liberdade aos colaboradores a organização aumenta as chances de introduzir oportunidades inesperadas. Leva-se em consideração que a autonomia aumenta a motivação dos colaboradores, tendo como resultado, mais motivação para a criação de novos conhecimentos. Fornecendo essa maior liberdade e gerindo-a, à organização ou grupo, pode conseguir fazer com que os indivíduos possam interagir de forma natural e espontânea, até certo ponto em que o grupo se torna autônomo, então, começa a gerir as suas mudanças internas e dando as condições necessárias para que um novo conhecimento seja criado através da liberdade de pensar e articular.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) a autonomia aumenta a possibilidade de motivação dos indivíduos e, além disso, eles apontam que as pessoas autônomas funcionam como parte de uma estrutura holográfica, no qual, o todo e cada parte compartilham as mesmas informações.

Uma organização criadora do conhecimento, que assegura a autonomia, pode ser descrita como um sistema autopoietico, que segundo Maturana e Varela (1980), trata-se de um sistema analogamente parecido a um sistema orgânico vivo, composto por várias células, que por sua vez se reproduzem por si só, ou seja, o controle e criação do conhecimento dentro de cada grupo são espontâneos.

### 2.3.3 Requisito Variedade

Lins (2003) apresenta em seu esboço teórico algumas argumentações sobre Requisito Variedade e a sua importância para as organizações, como proposto no quadro a seguir.

**Quadro 2 – Definições sobre Requisito Variedades segundo Lins (2003)**

Definições sobre Requisito Variedades segundo Lins (2003)	
A variedade de requisitos está relacionada com a quantidade de informações que um sistema pode oferecer e mede sua riqueza internacional.	A variedade maximizada ocorre quando a organização tiver um sistema que garanta acesso rápido a todas as informações necessárias, percorrendo o menor número possível de etapas.
A diversidade interna deve ser compatível com a variedade e complexidade do ambiente externo.	Um sistema garantido exige o desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível.
Consegue através da combinação flexível e rápida de informações e do acesso as informações em todos os níveis da organização.	As unidades da estrutura organizacional devem ser interligadas por intermédio de uma rede de informações que permita interação e acesso rápido as novas informações.

Fonte: Lins (2003, p. 55)

### 2.3.4 Redundância

Galvão e Brito (2012) fala sobre o Compartilhamento da informação redundante que gera conhecimento tácito, os autores dizem que os usuários podem notar que os outros tentam articular. Com isso, a redundância da informação acelera a ação de desenvolvimento do conhecimento. Sendo assim, provavelmente pautável, que os indivíduos que formam a equipe terão que assimilar o ensinamento, para que possam treinar e qualificar futuros membros do grupo.

Em ambiente onde sobressai a redundância, os indivíduos estão associados uns aos outros. Com tudo, adquirem posições relevantes no âmbito organizacional, que deriva em uma estrutura de autocontrole que ocasiona a organização se envolver em determinada direção ao promover a interação de informações desde o topo da pirâmide a base da mesma.

### 2.3.5 Flutuação e Caos Criativo

A flutuação parte do princípio de que a organização, como o agente que deve promover o contexto necessário para a criação do conhecimento, deve estimular a instalação de um grau moderado de caos. A flutuação é algo diferente do caos completa, ela se caracteriza como um tipo de ordem cujo padrão é difícil de prever no início. Esse tipo de condição busca fazer com que o colaborador ou organização saia da zona de conforto e busque novas maneiras de pensar, através de novas formas de pensar, abandonando a metodologia pensamento até então utilizada. A mudança frequente da estrutura organizacional pode aumentar a capacidade de reagir automaticamente às flutuações inesperadas do ambiente.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que a flutuação na organização tende a desencadear o caos criativo, que induz e fortalece o comprometimento subjetivo dos colaboradores. Os autores também apontam que nas operações rotineiras, os colaboradores da organização não enfrentam cotidianamente esse tipo de situação, por isso a empresa entra como o elemento que irá provocar essa flutuação e assim permitindo que o que eles chamam de, “obscuridade interpretativa”, possa acontecer na organização, ajudando também na externalização do conhecimento tácito.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção serão apresentados os atributos referentes aos procedimentos metodológicos adotados e estruturados a partir dos aspectos gerais utilizados. Portanto, o mesmo abordará o delineamento da pesquisa, coleta de dados e análise dos dados com propósito a alcançar os objetivos propostos no estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Gil (2008, p.28), ao descrever sobre pesquisa de forma geral, ele a define como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Uma vez que a pesquisa exerce um esforço conduzido para conquista de um determinado conhecimento. Portanto, a pesquisa é de total importância para a capacidade de se fazer progredir em relação ao conhecimento científico (MERTENS et al; 2007)

Para contextualizar o estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica que Mertens et al. (2007) retratam, que é a etapa imprescindível ao implemento de um estudo, pois, sem fontes bibliográficas adequadas para sustentar os argumentos, com embasamentos teóricos consistentes, nenhuma pesquisa procede. Já Prestes (2007; p. 27), caracteriza a pesquisa bibliográfica como “aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizado”.

Em relação aos objetivos, esse trabalho consiste em um estudo exploratório, que segundo Migueles (2004) tem como objetivo, montar um posicionamento sobre os problemas onde o pesquisador não possui conhecimentos ou informações para sustentar teorias conexas ou para esboçar estratégias mais elaboradas para alcançar os objetivos específicos do estudo proposto. De acordo com Ciribelli (2003; p. 54) o estudo “proporciona maiores informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar, para auxiliar e delimitar, ajudando a definir seus objetivos e a formular suas hipóteses de trabalho, como também a descobrir uma forma original de desenvolver seu assunto”.

Trata-se, também, de uma pesquisa descritiva no qual se tem a necessidade de expor as características do objeto de estudo, com análise de conteúdo com o propósito de busca por dados e evidências disponíveis. Desse modo, ela é enfatizada por Vergara (2002) onde diz que a pesquisa descritiva apresenta as eventuais características da população ou de determinado fenômeno. Gresseler (2004; p. 54) acrescenta que:

A pesquisa descritiva é usada para descrever fenômenos existentes, situações presentes e eventos, identificar problemas e justificar condições, comparar e avaliar o que os outros estão desenvolvendo em situações e problemas similares, visando aclarar situações para futuros planos e decisões.

Em relação à abordagem do problema da pesquisa, ela foi abordada a quali-quantitativa. Raupp e Beuren (2008) afirmam que os estudos qualitativos atingem análises mais precisas em relação ao objeto ou fenômeno da pesquisa, buscando destacar e distinguir as características não notadas nas pesquisas quantitativas. Já Marconi e Lakatos (2008), destacam que a pesquisa quantitativa é uma definição prática e sistemática do conteúdo, provenientes do estudo proposto onde exhibe em um conjunto de quadros, tabelas e medidas, abordando informação numérica da pesquisa observada. O autor Richardson (2008) ressalva que a pesquisa quantitativa é comumente aplicada em pesquisas descritivas.

A presente investigação, no tocante a estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso. Segundo Gresseler (2004) se trata de um estudo limitado quanto a representatividade da amostra, por outro lado sua grande vantagem é validação e profundidade em sua investigação.

Portanto, o trabalho compreende um estudo de caso, realizado na Biblioteca da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG. O critério de escolha foi baseado na expressiva representatividade de destaque, que pode ser observada como um retrato clássico de um departamento que trabalha, literalmente, com o conhecimento explícito. Tal conhecimento necessita de uma gestão de qualidade, para que assim se favoreça/facilite a criação do conhecimento tácito.

As bibliotecas de instituições públicas ou privadas, portanto, necessitam de uma gestão do conhecimento prática e clara, uma vez que as ferramentas e metodologias, provenientes desta gestão, auxiliam nas tarefas rotineiras, como a organização de livros, gestão do ambiente, o controle e organização dos conhecimentos, ajuda aos usuários que trabalham com pesquisa e desenvolvimento (P&D), assim como outros que procuram consultas básicas ao acervo. Com o

uso dessas ferramentas, os colaboradores das bibliotecas, tendem a ter mais eficiência no controle do departamento, assim como, no fomento á criação do conhecimento e repasse dele.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para fins da coleta de dados dessa pesquisa, foi adotado o questionário, a entrevista e a observação participante. O uso do questionário, como ferramenta de coleta de dados, tem o objetivo esclarecer como o departamento administra o conhecimento, sendo um “instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, objetivas ou abertas, que devem ser respondidas sem a presença do entrevistador” (RAMPAZZO, 2005; p. 112).

A entrevista (anexo A) e o questionário (anexo B) aplicados nessa pesquisa foram baseados no modelo de Nonaka e Takeuchi (1992) e no instrumento utilizado por Colombelli (2007). As questões utilizadas em ambas as ferramentas de coleta de dados, foram adaptadas a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi, a fim de gerar a melhor compreensão dos entrevistados assim como melhorar a qualidade das informações coletadas, dentro do atual ambiente de coleta encontrado na biblioteca central da UFCG.

O questionário é composto por 30 questões objetivas, divididos em dois blocos. As questões 1 a 7 são referentes ao primeiro bloco, que tem o objetivo de traçar o perfil sócio demográfico dos funcionários do departamento. O segundo bloco, com 23 questões, teve como objetivo coletar as informações necessárias para análise do trabalho. No questionário foi utilizado a escala de *Likert* com cinco opções, ou cinco níveis de *Likert*, que são: Concordo Totalmente; Concordo Parcialmente; Nem discordo Nem Concordo; Discordo Parcialmente; Discordo Totalmente.

As 23 questões, no segundo bloco, foram divididas em quatro dimensões, a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008): Socialização; Externalização; Combinação e Internalização. O modelo pode ser melhor visualizado no quadro a seguir:

Quadro 3 – Dimensões da Espiral do Conhecimento

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Socialização (T – T)	O conhecimento tácito se trata daquele conhecimento adquirido pelo indivíduo e moldado por seus valores, instintos, experiências e costumes. Podemos ver como uma boa analogia, o treinamento observado no trabalho, onde tal experiência segue o mesmo princípio da socialização.
Externalização (T – E)	Trata-se do processo de transformação do conhecimento tácito, sem forma de registro ou palpável, em conhecimento explícito, que é o conhecimento codificado em forma de imagens, frases e analogias, por exemplo.
Combinação (E – E)	É na combinação que se ocorre a soma, adição ou separação do conhecimento, visando criar algo novo. Em sua essência o indivíduo ou organização, pode criar um novo conhecimento a partir da soma de outros conhecimentos explícitos mais o conhecimento explícito criado pelo indivíduo ou organização.
Internalização (E – T)	Neste tipo de conversão do conhecimento, o indivíduo ou organização traz para si o conhecimento explícito a fim de transformá-lo em <i>know-how</i> , ou seja, busca internalizar os conhecimentos explícitos para si, transformando em conhecimento tácito;

Fonte: Elaboração própria, com base nos autores (2016)

A população total é de 40 funcionários concursados. Portanto, foi decidido que, com a aplicação de pelo menos 80% dos questionários, ou seja, 32 questionários, iria se obter dados que retratassem a realidade do departamento, de forma confiável. Foram aplicados 35 questionários junto aos servidores da biblioteca central da UFCG. Antes da aplicação efetiva dos questionários junto aos servidores, foi aplicado um pré-teste com 3 funcionárias contratadas da recepção, que possuem conhecimento do cotidiano do departamento. Se configurando uma amostra ideal, pois por conhecerem a rotina do departamento são aptas a retratarem de forma fiel o cotidiano, junto com os funcionários, assim como, foi possível analisar se o questionário

estava de fácil entendimento e linguagem, até para uma pessoa leiga em relação ao tema, que é a gestão do conhecimento.

A entrevista estabelece uma forma alternativa de meios de coleta de dados, não documentados sobre determinado assunto, além de ser facilmente utilizada em qualquer segmento da população.

Desse modo, ao realizar a(s) entrevista(s) foram levados em consideração alguns aspectos tais como:

- a) Elaboração do roteiro da entrevista;
- b) Contato inicial com os gestores da biblioteca;
- c) Estímulo a respostas completas;
- d) Todas as respostas gravadas;
- e) Conclusão das mesmas;

O principal objetivo ao realizar a entrevista com a gestora foi o de identificar se ela possui noção sobre gestão do conhecimento, maneiras de adquirir e repassar novos conhecimentos no ambiente de trabalho.

Por questões de disponibilidade e praticidade, foi decidido escolher a coordenadora da biblioteca, uma vez que ela possui conhecimento sobre os mais diversos processos da biblioteca, informação que foi ressaltada pelo próprio diretor da biblioteca. Portanto, para a entrevista foi selecionado apenas o coordenador do departamento e a entrevista buscou:

- 1) Identificar o entendimento desse colaborador em relação à conversão de conhecimento no ambiente organizacional;
- 2) Identificar quais as percepções políticas e ações voltadas ao desenvolvimento do departamento para a geração de novos conhecimentos;

Além dos questionários e da entrevista, mais um instrumento de coleta de dados foi utilizado, se trata da observação participante. Como o autor do trabalho é usuário há anos da biblioteca central da UFCG, foi possível utilizar os dados provenientes de anos de observação, como mais um instrumento à complementar a análise dos dados fornecidos pelos gestores e funcionários do departamento. Fiorentini e Lorenzato (2009) definem observação como um estudo naturalista/etnográfico em que o pesquisador frequenta os locais onde os fenômenos ocorrem de forma natural. Portanto os dados referente a observação também serviram para confirmar os demais dados recolhidos através da aplicação de questionário e entrevista.

As entrevistas com a coordenadora foi realizada no dia 20 de setembro de 2016. No contato inicial com os sujeitos da pesquisa, se buscou esclarecer os objetivos da pesquisa. A entrevista durou 20 minutos. A entrevista foi de fácil compreensão para a gerência, uma vez que se trata de um trabalho acadêmico e é a área de atuação da coordenadora da biblioteca.

Ressaltando que a entrevista assim como o questionário, foram aplicados nos turnos da manhã, tarde e noite, onde a condução dos mesmos foram tranquilos, apesar de haver ausência ou atraso de alguns servidores para a condução da coleta dos dados.

### 3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

No que se refere a análise de dados, pode-se dizer que há uma variedade de técnicas que podem ser usadas na execução de diferentes pesquisas (MOZZATO, 2010), sendo essa fase considerada, muitas vezes, como uma das mais importantes etapas da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Assim, como forma de analisar e interpretar os dados coletados para análise, eles foram organizados em planilhas do programa Microsoft Excel versão 2010, onde foi realizado o levantamento da frequência de cada um dos itens do questionário aplicado. (ANEXO B)

No que se refere á análise qualitativa, foi utilizada a análise descritiva dos dados obtidos a partir da entrevista com a coordenadora.

A partir disso pôde-se realizar uma triangulação de dados, referentes aos obtidos com os questionários, aplicados com os funcionários, mais os dados obtidos com a entrevista, realizada com o gestor do departamento, assim como os dados provenientes da observação participante, juntamente com o modelo teórico, sobre gestão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008). A partir da triangulação desses dados, criou-se uma base confiável de informações que foram de fundamental importância para analisar a realidade do departamento e propor melhorias alinhadas á realidade da biblioteca central.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, com base nos dados empíricos, provenientes da investigação proposta e das variáveis levadas em consideração para responder ao problema indicado e alcançar o objetivo desta pesquisa. A opção foi para expor os dados juntamente com suas respectivas análises, em seguida cada apresentação dos assuntos (categorias) será realizada a análise dos tópicos identificados no presente estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÕES DOS SERVIDORES

Nesta seção serão apresentados os resultados alcançados, onde será detalhado o perfil dos respondentes, destacando os fatores: idade, sexo, estado civil, formação escolar, cargo na instituição, tempo faltante para aposentadoria.

#### 4.1.1 Faixa Etária

A faixa etária é um dos aspectos que distinguem as decisões gerenciais de qualquer instituição. Dessa forma, pode-se visualizar a faixa etária de idades que a organização possui na tabela de dados a seguir.

Tabela 1 – Faixa Etária

Faixa Etária	Frequência	Percentual(%)
20 a 30 anos	5	17%
31 a 40 anos	11	37%
41 a 50 anos	5	17%
51 em diante	9	30%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A partir dos dados coletados conforme apresentado na tabela 1, nota-se que no quadro de servidores que a Biblioteca predominam mais pessoas na faixa etária entre 31 a 40 anos de idade com 37% e em segundo colaboradores com mais de 51 anos de idade. Percebe-se também que, existem pouco servidores jovens, entre 20 a 30 anos, e por outro lado observa-se que também a mesma apresenta um menor número de servidores com idades entre 41 a 50 anos.

Desse modo, dos 30 colaboradores que a organização possui 9 tem mais de 51 anos de idade, ou seja, a organização deve possuir ou implantar o quanto antes em sua metodologia de trabalho a gestão de conhecimento para que essas pessoas com mais idade repasse todo o seu conhecimento para os demais.

#### 4.1.2 Formação Escolar

A formação escolar deixa transparente a qualificação da equipe. A partir da seguinte tabela dos dados, será apresentada a faixa de escolaridade dos servidores da organização estudada.

Tabela 2 – Formação Escolar

Formação Escolar	Frequência	Percentual(%)
Segundo Grau	10	33%
Graduação	6	20%
Especialização	10	33%
Mestrado	4	14%
Doutorado	0	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ressalta-se na equipe que, 33% concluíram apenas o segundo grau completo. Por outro lado, 20% já são graduados e outros 47% apresentam buscar da melhoria na formação com especializações e mestrados. Contudo, é possível perceber que 67% do quadro dos funcionários possuem qualificações não obrigatórias para desempenharem a as suas funções, que é a totalidade de funcionários que possuem graduação, especialização e mestrado.

#### 4.1.3 Contato com a Gestão do Conhecimento

O contato com a gestão do conhecimento é fundamental para se obter respostas concretas, diante das questões que serão levantadas durante o questionário. Como o questionário foi aplicado em uma biblioteca, o resultado que se espera nesta questão é que boa parte dos funcionários já tenham apresentado algum contato com a gestão do conhecimento, uma vez que eles realizam a gestão do mesmo.

Tabela 3 – Contato com a Gestão do Conhecimento

<b>Contado com a Gestão do Conhecimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
SIM	27	90%
NÃO	3	10%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Com os resultados tabulados, foi possível identificar que parte dos colaboradores da biblioteca possuiu algum contato com a gestão do conhecimento, uma vez que 90% dos colaboradores, que responderam a pesquisa, afirmam já ter ouvido falar da gestão do conhecimento. O contato com a gestão do conhecimento, segundo Colombelli (2007) é importante para assegurar a qualidade dos dados a serem coletados, com isso as análises e os dados coletados tendem dar mais confiança a pesquisa realizada.

#### 4.2 PROCESSOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO (NONAKA; TAKEUCHI, 1992)

Conforme proposto nesta pesquisa, foram analisadas, junto a Biblioteca da Universidade Federal de Campina Grande e seus colaboradores como ocorre a conversão do conhecimento, segundo as dimensões apresentadas no modelo SECI: socialização, externalização, combinação, internalização, de Nonaka e Takeuchi(1992), assim como, analisar a gestão de conhecimento, segundo a visão da coordenadoria.

##### 4.2.1 Socialização

Nesta seção, a socialização buscou identificar se a biblioteca central da UFCG fomenta o compartilhamento de conhecimentos, o incentivo á interação entre os colaboradores. Entre algumas características que o questionário teve a intensão de averiguar é se a coordenaria da

biblioteca também buscar incentivar o compartilhamento de conhecimentos técnicos, se os novos colaboradores tem algum problema em adaptar o conhecimento proveniente dos mais velhos, assim como o oposto.

Através da aplicação dos questionários, tabulação e análise dos dados obtidos na pesquisa, foi possível observar que, conforme apresentado nas tabelas 5 e 6, 83% dos colaboradores entrevistados, afirmam que a biblioteca realiza o compartilhamento de conhecimentos e práticas, entre seus colaboradores.

TABELA 4 - Compartilhamento dos conhecimentos pessoais

<b>Compartilhamento de conhecimentos e experiências</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	9	33%
CP	15	50%
NDNC	0	0%
DP	2	7%
DT	4	10%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A biblioteca, segundo 60% dos funcionários que responderam a pesquisa, concordaram que a gerência da biblioteca busca incentivar e desenvolver as habilidades técnicas, dos funcionários novos e mais antigos. Segundo Colombelli (2007) os aprendizes podem utilizar de algumas maneiras para absorver o conhecimento tácito dos mais velhos através de imitação, observação e prática, por exemplo. Porém se faz necessário momentos específicos e direcionados a execução desse repasse.

TABELA 5 – Desenvolvimento de habilidade técnicas

<b>Desenvolvimento de habilidades técnicas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	5	17%
CP	13	43%
NDNC	2	7%
DP	7	23%
DT	3	10%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Na entrevista realizada com a coordenadora da biblioteca, foi identificado que existem práticas que a gerência vem realizando para tentar fomentar e desenvolver novas capacidades em seus funcionários, apesar de alguns colaboradores apresentarem estar em uma zona de conforto em que não há muito o que fazer, por se tratarem de pessoas concursadas, cabendo a coordenadoria fomentar o desenvolvimento de novas práticas. Por isso é preciso ter cautela com o desvio de função, apresentado no contrato dos colaboradores, que delinham que funções são pertinentes aos cargos exercidos. Mas a biblioteca conta também com pessoas que cobram essas atitudes, onde elas próprias se ajudam nessa tarefa de compartilhamento, em meios á reuniões que são realizadas com frequência, nos últimos anos. Ainda segundo a coordenadora, durante a visita da CGU(Controladoria Geral da União) na biblioteca central da UFCG o tema desvio de função, foi bem evidenciado, a fim de que a gestão ficasse ciente dos cuidados que precisariam ter ao adotar novas práticas dentro do setor.

Para averiguar as práticas de aquisição de conhecimento tácito, proveniente do ambiente externo, através dos usuários dos serviços da biblioteca, a gerência busca, através das redes sociais, identificar quais as necessidades que os usuários apresentam mediante aos serviços prestados pelos servidores públicos da biblioteca. A metodologia de busca do conhecimento externo, realizado pelos gestores do setor vem como uma nova prática á substituir os tradicionais questionários, a busca por informações em redes sociais da biblioteca. Uma vez que em tal pesquisa pode-se coletar informações e dados de forma massiva e mais rápida, devido á rapidez que a informação se propaga nas redes.

#### **4.2.2 Externalização**

Em relação a Externalização do conhecimento, o questionário buscou explorar práticas de interação entre os colaboradores a fim de externalizar/registrar conhecimentos a fim de que outras pessoas futuramente possam ter acesso e aprender com ele, assim verificar a destinação de momentos oportunos para o debate de metodologias e novos conhecimentos do setor, assim como o registro deles. Outro ponto que foi buscado explorar é em relação as dificuldades encontradas neste tipo de processo.

Foi constatado que a biblioteca possui dificuldades em registrar o conhecimento proveniente de seus colaboradores, os questionários apontam que 57% dos funcionários concordam que existem dificuldades no registro dessas informações.

TABELA 5 – Dificuldades no registro do conhecimento

<b>Dificuldades em registrar o conhecimento de seus funcionários.</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	8	27%
CP	9	30%
NDNC	4	13%
DP	3	10%
DT	6	20%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Dos colaboradores que responderam o questionário, 66% concordaram que o setor não formaliza, em forma de documentos ou registros, os conhecimentos provenientes de seus funcionários, que poderiam ser consultados de forma constante por outros colaboradores. Em seu trabalho Colombelli (2007) afirma que a externalização é o processo de criação perfeito do conhecimento, uma vez que suas experiências ficam evidenciadas e registradas para demais pessoas. Deixando evidente a importância do registro de informações assim como o repasse para outras pessoas que virão a fazer parte da biblioteca.

Dessa forma, vai de encontro com o que foi relatado na tabela 6, onde foi apresentado que mais da metade dos funcionários responderam positivo para a observação de dificuldades no processo de registro das informações. Na entrevista com a coordenadora (Anexo 1) foi exposto por ela que a UFCG está muito atrás das demais universidades, no tocante a tecnologia utilizada pela biblioteca. Essa dificuldade prejudica desde o registro de novas informações até o auxílio aos alunos e pesquisadores que precisam dar baixa nas saídas e entregas de livros da biblioteca. Indo de na contramão do que podia ser visto a décadas atrás, onde a UFCG foi a primeira faculdade no Norte e Nordeste a ter um computador instalado, quando ainda pertencia a UFPB.

TABELA 6 – Formalização e transferência do conhecimento

<b>Formalização do conhecimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	2	6%
CP	5	16%
NDNC	4	12%
DP	8	26%
DT	12	40

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Segundo o que foi exposto pela coordenadora do setor, existem manuais que auxiliam em muitas tarefas, porém os mesmo padecem de atualizações e melhorias, tendo sido engessados por alguns anos, deixando assim um pouco difícil o trabalho de melhoramento deles. Além disso, são documentos que também são utilizados em outros campus da UFCG, portanto qualquer alteração não seria muito fácil. Em relação á criação de novos documentos criados a partir de uma externalização do conhecimento, dos funcionários, não foi identificada, indo de encontro com o que foi apontado nos questionários. Portanto fica como pressuposto, diante essas informações, que dificuldades no processo de externalização do conhecimento dentro da biblioteca são encontrados. Dificultando assim, a criação de novos registros.

#### **4.2.3 Combinação**

No tocante a combinação, a pesquisa buscou obter informações referentes a criação de novos conhecimentos provenientes da combinação dos conhecimentos explícitos existentes dentro da biblioteca. Com as perguntas se buscou observar a existência de métodos ou praticas que fomentem a criação de conhecimentos combinados, que sejam de fácil interpretação, ao exemplo de metáforas.

Segundo os dados coletados, 39% dos colaboradores discordaram parcialmente e outros 19% totalmente, sendo assim, 58% da totalidade discordou quando foi afirmado que existem práticas voltadas á análise e combinação do conhecimento, proveniente de várias fontes registradas. O objetivo, geralmente, desta interação é o de criar um novo conhecimento que possa ser aproveitado pela instituição, como novas metodologias de trabalho, que venham a ser adotas e registradas, por exemplo.

TABELA 7 – Práticas de Combinação

<b>Práticas de combinação</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	3	10%
CP	7	23%
NDNC	2	5%
DP	12	39%
DT	6	19%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Outro ponto que se pode observar através dos dados recolhidos, referente á combinação é que, 63% dos colaboradores discordaram quando foi afirmado que a biblioteca incentiva a criação de analogias ou metáforas como forma de disseminação de conhecimento. Como também foi levantado que essa prática é pouco disseminada entre os colaboradores. Nonaka e Takeuchi (1997) em seu trabalho, afirmam a importância do registro desse tipo de conhecimento, ressaltando sua eficiência em intercambiar esse tipo de conhecimento entre os indivíduos.

TABELA 8 – Estímulo á criação de metáforas

<b>Criação de metáforas e analogias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	4	13%
CP	3	10%
NDNC	4	13%
DP	12	40%
DT	7	23%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Na entrevista a coordenadora informou que “a gente sempre acaba usando metáforas, analogias e modelos até porque acho isso importante” (ANEXO C). Portanto fica explícito que a gerência do setor tem a noção de que o uso de metáforas ajuda na absorção, de forma única, do conhecimento e mais ainda na criação de um novo. Nonaka e Takeuchi (2008) defendem

que a criação de metáforas como forma de um novo conhecimento é importante para a absorção de um ensinamento, prática ou descrição, uma vez que sua análise tende a ser realizada de forma rápida e geral.

#### 4.2.4 Internalização

No questionário aplicado, foram expostas algumas perguntas que tinham como objetivo identificar se na biblioteca ocorre práticas que visam usar conhecimentos registrados, a fim de internalizar, em seus colaboradores, as informações contidas neles a fim de melhorar e aumentar o conhecimento deles. Os colaboradores, 67% deles, discordaram em relação à biblioteca tem banco de dados contendo informações sobre as atividades realizadas e com fácil acesso a todos, para que possam utiliza-lo a fim de aumentar o conhecimento sobre outras funções.

TABELA 9– Banco de dados para consulta

Sistema de banco de dados ou manuais dos processos internos.	Frequência	Percentual(%)
CT	3	10%
CP	7	23%
NDNC	0	0%
DP	14	47%
DT	6	20%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Os colaboradores ficaram divididos em relação à utilização de métodos para a internalização de conhecimentos documentados, 40% dos colaboradores concorda que a biblioteca não possui práticas deste tipo, 37% deles concordam que existem essas práticas, outros 23% não concordaram e não discordaram. Portanto é importante ressaltar a importância de praticas de internalização do conhecimento, como um exercício que tem como objetivo alcançar a melhoria constante do trabalho executado. Colombelli (2007) ressalta em seu trabalho, que a internalização tende a provocar um novo ciclo da espiral do conhecimento e afirma ainda que, o processo de internalização pode ocorrer por meio da comunicação oral ou por meio da codificação de documentos. Dessa forma fica evidente a esse processo de conversão, e seu registro, dentre os demais.

TABELA 10 – Métodos e experiências para internalização

<b>Internalização do conhecimento documentado</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual(%)</b>
CT	3	10%
CP	8	27%
NDNC	7	23%
DP	7	23%
DT	5	17%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A coordenadora, em entrevista, afirmou que o registro do conhecimento é realizado pelos bibliotecários uma vez que “hoje entre os funcionários é menos praticado, porque já é o meio do processo, já vai tudo pronto, então assim dificilmente a gente coleta através de estatística determinadas coisas” (ANEXO C). Dessa forma a coordenadora deu á entender que os bibliotecários, como função inerente ao cargo, realizam o registro das informações da biblioteca e os demais funcionários só tem acesso, geralmente, as informações após o registro, portanto, tendo acesso ao conhecimento registrado apenas na metade do processo de repasse dele. Também foi relatado que as reuniões continuam sendo utilizadas como um dos métodos principais, para internalizar conhecimentos junto aos funcionários.

#### **4.2.5 Abordagem geral da Gestão do Conhecimento Na Biblioteca Central UFCG Campus**

Para ajudar na gestão do conhecimento, a biblioteca, vem realizando um trabalho de fomento á liderança dentro do setor, uma vez que eles acreditam que com um líder melhor, auxiliando nas atividades de gestão e desenvolvimento delas, a gestão de pessoas e do capital intelectual delas fica beneficiado. Segundo a gestora, a biblioteca

passou por uma grande reforma, mas nos aspectos de TI a gente está bem atrasado. Porém estamos em um momento crucial porque a gente conseguiu um grade projeto que está ai, para equipa-la, como uma sala de multimídia, uma vez que essa parte estrutural é importante, isso nos valoriza, valoriza nosso usuário e nos faz sentir mais motivado para trabalhar (ANEXO C).

Em relação aos livros, a gestora informou que a biblioteca possui um acervo privilegiado, que vem acumulando a cada ano que passa mais conhecimento ao conjunto. As visões e valores institucionais são trabalhados no departamento, uma vez que a gestão acredita que não se pode fugir de tais valores, principalmente porque a biblioteca central da UFCG, constantemente, recebe visitas de pesquisadores estrangeiros, tendo então que trabalhar constantemente esses valores.

### **4.3 Melhorias propostas**

Frente ao que foi exposto nos dados coletados é possível identificar alguns pontos a serem melhorados, na gestão de conhecimento realizada pela biblioteca central da UFCG. Portanto esse ponto tem o objetivo de expor as melhorias propostas pelo autor, a fim de assimilar informações pertinentes no planejamento da biblioteca.

#### **4.3.1. Socialização e aposentadoria de colaboradores**

Como forma de trabalhar a resolução de vários pontos sistematicamente, é aconselhado que a biblioteca busque práticas que estimulem mais reuniões estratégicas entre os colaboradores. Reuniões por serem cansativas e por vezes muito repetitivas, uma atividade que se torna, com o tempo e uso constante, uma ferramenta degradante para os participantes, portanto, como foi apontado nos dados acima, as reuniões devem ser programadas estrategicamente mas de forma que ocorra em uma escala de tempo determinada e planejada. Quando bem planejadas, essas reuniões além de realizar o compartilhamento de conhecimento, pode maximizar o resultado do mesmo.

Com o uso eficaz dessa ferramenta, a biblioteca, pode trabalhar melhor o repasse do conhecimento internalizado nos funcionários mais velhos, que estão prestes a se aposentar, para os mais novos, até porque é importante salientar que um plantel de quase 10 funcionários está prestes a se aposentar e quando isso ocorrer, todo o conhecimento que estava internalizado ao longo de mais de três décadas, se não for bem repassado poderá ser perdido para sempre.

#### **4.3.2. Registro e Formalização do conhecimento**

Segundo os dados provenientes da entrevista e dos questionários, é possível avaliar que o setor carece de práticas concretas que ajudem no registro do conhecimento. Diante disso é proposto que a biblioteca busque adotar métodos, como a escrita de relatórios de atividades realizadas por cada colaborador, para que assim os funcionários comecem a adotar em seu dia a dia, práticas de conversão do conhecimento, a fim de que essas práticas sejam institucionalizadas de forma gradativa, com o intuito de futuramente novos funcionários possam usar esses documentos para embasar a realização de suas atividades.

Além disso foi relatado que nos últimos anos, a mão de obra aumentou muito na biblioteca, decorrente do aumento dos serviços e das demandas deles pelos estudantes. Portanto

é interessante que a biblioteca fomente ao desenvolvimento dessas atividades para que no futuro novos funcionários possam usufruir desse conhecimento.

## **5. Conclusão**

Pode se concluir que a gestão do conhecimento é uma prática que ainda não está institucionalizada na realidade da biblioteca central da UFCG, uma vez que algumas das práticas básicas da gestão do conhecimento, o registro do conhecimento, é pouco utilizado ou utilizado de uma forma não muito eficaz. Este trabalho buscou analisar, através do modelo de Nonaka e Takeuchi (1992) a espiral do conhecimento, como é realizado o processo de conversão do conhecimento, a fim de descrevê-lo e propor melhorias, que para isso foi necessário estudar a vastidão de autores do tema, assim como coletar as informações da parte estratégica do setor assim como de sua parte operacional. Desta forma, ficou constatado, segundo o estudo realizado, que o setor ainda carece de práticas sólidas e fixadas de gestão do conhecimento. Os dados levantados e analisados evidenciam que a gerência sabe da importância dessa prática, uma vez que eles relataram a busca constante a fim de implantar essa cultura da gestão do conhecimento e suas práticas na biblioteca, onde, diante do relato da gerência, muitas vezes encontram resistências dos funcionários mais velhos e concursados.

Diante disso, os resultados do estudo sugerem que a biblioteca comece a adotar a prática de registro de atividades, como uma forma de evitar a perda de capital intelectual, assim como com a finalidade de auxiliar no repasse de informações para outras pessoas.

Portanto, para que se possa alcançar bons resultados, mais claros e consistentes foi proposto que a prática de registros e o uso de reuniões, por exemplo, com o intuito de internalizar o conhecimento junto com os funcionários, sejam as primeiras práticas a serem adotadas, por serem de fácil execução, controle e que ao mesmo tempo em que os colaboradores possam trabalhar o ato do registro, a gerência poderá trabalhar o ato de internalizar o conhecimento junto com seus colegas, de forma simultânea.

### **5.1 Limitação**

No decorrer do trabalho, uma limitação foi encontrada: o tempo para a elaboração do projeto. O período letivo da Universidade Federal de Campina Grande sendo iniciado no dia 27 de Junho de 2016, o trabalho em questão teve a metade do tempo que normalmente teria para ser realizado. O período letivo nas universidades é normalmente de seis meses, porém diante da greve dos professores federais que ocorreu no ano de 2014 e conseqüentemente a reorganização do calendário letivo, o estudo proposto contou apenas com pouco mais de três

meses para a coleta e análise dos dados, limitando assim o tempo para a realização de análises mais profundas assim como para a coleta de dados. Diante do tempo reduzido, a disponibilidade dos funcionários da biblioteca assim como da gerência para a entrevista, se tornou outro problema, porém, consequência do pouco tempo para a realização do trabalho.

## **5.2 Sugestão de Novos Estudos**

A gestão do conhecimento por ser um tema e prática atual, apresenta ainda algumas questões que precisam ser mais bem trabalhadas e analisadas. Por exemplo: As bibliotecas da região estão trabalhando efetivamente com a gestão do conhecimento? As bibliotecas públicas já possuem práticas cotidianas de gestão do conhecimento? Hoje, no Brasil, quais bibliotecas estão mais bem desenvolvidas, em relação as práticas de gestão do conhecimento? Quais pontos de paridade que as bibliotecas públicas, federais e municipais apresentam e quais os diferenciais? Quais as principais dificuldades que uma instituição enfrente com a prática da gestão do conhecimento? Como essa prática pode contribuir para o crescimento de uma organização? É possível quantificar os ganhos da prática da gestão do conhecimento em uma organização? A resposta para essa ultima pergunta é, talvez, um dos estudos que muitas empresas buscam obter, uma vez que Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam a gestão do conhecimento como um diferencial das organizações no século XXI.

## REFERÊNCIAS

BIZ, Alexandre Augusto; TODESCO, José Leomar; RADOS, Gregório Jean Varvakis. Modelo de Referência para Avaliação de Portais Turísticos com Suporte a Gestão do Conhecimento. In: CONGRESSO ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro, Rj. **Anais...**. Rio de Janeiro, Rj: Enanpad, 2011. p. 1 - 16.

BORTOLI, Eliane Maria de; CAZARINI, Edson Walmir. Um modelo de percepção de conhecimentos para identificação de comunidades no contexto das organizações. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, Sp, v. 4, n. 3, p.73-87, dez. 2008. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/505>>. Acesso em: 06 ago. 2016.

COLOMBELLI, Gilmar Luiz. **Análise do processo de gestão do conhecimento em uma indústria Metal-Mecânica: diferenças entre os níveis tácito e operacional**. 2007. 219 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007;

CASTILLO, Lucio Abimael Medrano; CAZARINI, Edson Walmir. Modelo integrado para a implantação da gestão do conhecimento. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, Sp, v. 4, n. 4, p.61-77, dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/850/281>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro, Rj: E-papers, 2007.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado: através de uma pesquisa científica**. Rio de Janeiro, Rj: 7letras, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

GALVÃO, Alcêdo Pinheiro; BRITO.,Lydia Maria Pinto. **EMPRESA INTERNACIONAL DE ENERGIA**. 2012. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração – Mpa, Universidade Potiguar - Unp, Natal, 2012. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Alcedo-Galvao-.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

GRESSELER, Lori Alice. **INTRODUÇÃO À PESQUISA: Projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo, Sp: Loyola, 2004.

HÉRNANDEZ, Gregorio Calderón; DUQUE, Gérman Albeiro Castño. **Investigación en Administración em América**. Manizales, Colombia. 2005.

MACCARI, Émerson Antônio. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. Dissertação de mestrado/FURB:2002. Disponível em: <[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/6218617.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/6218617.html)>. Acesso em

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 6ª Ed, 2008.

MERTENS, Roberto S. Kahlmeyer et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**: Linguagem e método. Rio de Janeiro, Rj: Fgv, 2007.

MIGUELES, Carmen. **Pesquisa**: Por que administradores precisam entender disso?. Rio de Janeiro, Rj: E-papers, 2004.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **METODOLOGIA DA PESQUISA**: Abordagem teórico-prática. 13. ed. Campinas, Sp: Papyrus, 2007.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. São Paulo: Rêspel, 2007.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, Marcos Mazurek; GRAEML, Alexandre Reis. Gestão do Conhecimento: o que se propõe a gerenciar, afinal? In: IV ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Artigo**. Bento Gonçalves: Enadi, 2013. p. 1 - 14.

SAIANI, Cláudio. **O valor do conhecimento Tácito**:: A epistemologia de Michael Polanyi na escola. São Paulo, Sp: Escrituras, 2004.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/3-maneras-de-reduzir-os-custos-na-capacitacao-de-pessoas-com-a-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em: 13 de ago de 2016.

STATDLOBER, Juliano. **Gestão do Conhecimento em Serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

ZANINI, Geórgia Barreto; PINTO, Marli Dias de Souza; FILIPPIM, Eliane Salete. A Bibliometria a Serviço do Conhecimento: Análise de Citação do Tema de Interesse Gestão do Conhecimento do ENANAPAD (2007 a 2010). In: CONGRESSO ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Enanpad, 2012. p. 01 - 12.



## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA**

- Este roteiro de entrevista foi criado, com o propósito de coletar dados juntos com a coordenadoria da biblioteca central da UFCG. Sua estrutura foi embasada no roteiro de entrevista utilizado por Colombelli (1997).

### **SOCIALIZAÇÃO**

**OBJETIVO DAS PERGUNTAS: IDENTIFICAR AS PRÁTICAS UTILIZADAS PARA O COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS PESSOAIS, DENTRO DO DEPARTAMENTO; DO CONHECIMENTO TÁCITO PARA O TÁCITO.**

1. O DEPARTAMENTO PROMOVE INTERAÇÕES ENTRE OS FUNCIONÁRIOS A FIM DE COMPARTILHAREM EXPERIÊNCIAS, DE TAL FORMA QUE NOVAS METODOLOGIAS DE TRABALHO QUE POSSAM SER DEBATIDAS/CRIADAS A PARTIR DISSO?
2. QUE PRÁTICAS O DEPARTAMENTO POSSUI PARA DESENVOLVER AS HABILIDADES TÉCNICAS DOS FUNCIONÁRIOS MAIS VELHOS E COMO O DEPARTAMENTO FAZ PARA REPASSAR O CONHECIMENTO, NECESSÁRIO PARA A EXECUÇÃO DAS FUNÇÕES, AOS NOVOS FUNCIONÁRIOS?
3. EXISTE ALGUMA PESQUISA DE SATISFAÇÃO JUNTO AOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA, EM RELAÇÃO AS METODOLOGIAS DE TRABALHO USADOS POR ELA?

### **EXTERNALIZAÇÃO**

**OBJETIVO DAS PERGUNTA: Identificar as práticas utilizadas no processo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito;**

1. COMO O DEPARTAMENTO TRANSFERE/FORMALIZA O CONHECIMENTO DOS COLABORADORES, PARA MANUAIS/MODELOS (DESCRITOS), A FIM DE SEREM UTILIZADOS NAS PRÁTICAS OPERACIONAIS? QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS, NESSE PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO.

## **COMBINAÇÃO**

**OBJETIVO DAS PERGUNTAS: IDENTIFICAR AS PRÁTICAS UTILIZADAS PARA COMBINAR OS CONHECIMENTOS EXPLÍCITOS, EXISTENTES NO DEPARTAMENTO.**

1. COMO A ORGANIZAÇÃO FAZ O MAPEAMENTO, CONTROLE E SISTEMATIZAÇÃO DOS LIVROS E DEMAIS DOCUMENTOS, DO DEPARTAMENTO?
2. DE QUE MANEIRA O DEPARTAMENTO COMUNICA/ATUALIZA OS COLABORADORES, SOBRE NOVOS CONHECIMENTO E PRÁTICAS INSTITUCIONALIZADAS NA EMPRESA?
3. A ORGANIZAÇÃO SE UTILIZA DE METÁFORAS, ANALOGIAS OU MODELOS PARA A GERAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS? Se sim, Como funciona?

## **INTERNALIZAÇÃO**

**OBJETIVO DAS PERGUNTAS: IDENTIFICAR AS PRÁTICAS QUE TRANSFORMA O CONHECIMENTO EXPLÍCITO EM TÁCITO, PROPORCIONADO PELA COMUNICAÇÃO ORAL OU PELO CONHECIMENTO CODIFICADO.**

1. QUE PRÁTICAS O DEPARTAMENTO REALIZA PARA DOCUMENTAR O CONHECIMENTO DOS COLABORADORES?
2. QUE FORMAS O DEPARTAMENTO UTILIZA PARA INTERNALIZAR O CONHECIMENTO PROVENIENTE DE DOCUMENTOS, EM SEUS COLABORADORES?

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**OBJETIVO DAS PERGUNTA: IDENTIFICAR OS MÉTODOS ADOTADOS PELO DEPARTAMENTO PARA CRIAR, ADQUIRIR E RENOVAR O CONHECIMENTO.**

1. FALE COMO O DEPARTAMENTO DIRECIONA ESFORÇOS A FIM DE GERIR (CRIAR; ADQUIRIR; CONVERTER; UTILIZAR; PROTEGER) O CONHECIMENTO NECESSÁRIO PARA REALIZAR UM TRABALHO DE QUALIDADE. (ALGUNS MECANISMOS: TI;

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL; VISÃO E VALORES;  
COMPORTAMENTO INDIVIDUAL E GRUPAL)

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO



### QUESTIONÁRIO

Caro colaborador, o presente questionário corresponde a uma etapa do Relatório de Pesquisa do Estágio Supervisionado do aluno Elton Pereira Xavier da Silva, graduando do Curso de Administração da UFCG. A mesma tem como objetivo analisar os processos relacionados a gestão do conhecimento, ligados a disseminação do conhecimento, a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi.

**Este questionário é anônimo.**

Sua participação é importante e necessária!

Desde já agradecemos a sua participação!

**Após a questão número 7, em cada afirmação haverá cinco alternativas, onde o indivíduo pesquisado terá que escolher uma delas para expressar seu nível de concordância com o que foi afirmado.**

ONDE:

**CT:** Concordo Totalmente    **CP:** Concordo Parcialmente    **NCND:** Não Concordo Não Discordo

**DP:** Descordo Parcialmente

**DT:** Descordo Totalmente

## DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

### 1) Idade

- 20 a 30 anos                       31 a 40 anos  
 41 a 50 anos                       51 em diante

### 2) Sexo

- Masculino  Feminino

### 3) Estado Civil

- Solteiro  Casado  Divorciado

### 4) Formação Escolar (marque apenas a última formação que realizou)

Segundo Grau

- Incompleto  Completo

Graduação Área de concentração

- Incompleta  Completa

Pós Graduação Especialização

- Incompleta  Completa

Pós Graduação Mestrado

- Incompleta  Completa

Pós Graduação Doutorado

- Incompleta  Completo

### 5) Qual o cargo que ocupa na Organização

- Gerência  Supervisão  Execução  Outro: \_\_\_\_\_

### 6) Quanto tempo falta para sua aposentadoria.

- Já estou aposentado(a)                       1 a 5 anos  
 6 a 10 anos     11 a 15 anos

- 7) **Você já ouviu falar em Gestão do Conhecimento?**  
( ) Não ( ) Sim
- 8) **A coordenadoria da biblioteca realiza o compartilhamento dos conhecimentos e experiências pessoais.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 9) **O departamento bibliotecário promove ou incentiva práticas de interação/integração, aos seus colaboradores?**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 10) **Existe uma busca, por parte do departamento, em desenvolver as habilidades técnicas dos gerentes e funcionários?**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 11) **O departamento bibliotecário busca desenvolver habilidades técnicas dos gerentes e funcionários.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 12) **Ao ocorrer à admissão de um novo funcionário, ocorrem práticas para que o mesmo assimile os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções?**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 13) **O departamento utiliza de práticas/técnicas para transmitir novos conhecimentos, necessários, para o desempenho das atividades dos colaboradores.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 14) **A organização possui momentos que são destinados para a discussão de novas metodologias e estratégias para a gestão do departamento.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 15) **O departamento troca informações com os usuários de seus serviços, de forma consultiva, para a implementação de alguma metodologia de gestão ou para desenvolvimento de alguma nova.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 16) **O departamento formaliza/transfere o conhecimento, de seus colaboradores, em manuais e modelos descritos, que são utilizados de forma constante.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 17) **O departamento encontra dificuldades em registrar o conhecimento de seus funcionários.**  
( ) CT ( ) CP ( ) NDNC ( ) DP ( ) DT
- 18) **A empresa compartilha conhecimentos de forma interna.**

CT             CP             NDNC     DP             DT

19) São identificadas dificuldades nesse processo? Se concordar, cite algumas dificuldades.

---

---

---

20) O departamento pratica momentos de reflexão e planejamento sobre novas metodologias de trabalho á serem adotas.

CT             CP             NDNC     DP             DT

21) Existem debates, em horários oportunos, para a definição de um planejamento metodológico do departamento.

CT             CP             NDNC     DP             DT

22) O setor possui metodologias ou processos padrões para a localização, mapeamento ou sistematização, de livros, manuais e trabalhos que já possui.

CT             CP             NDNC     DP             DT

23) O setor, antes de implantar novas práticas cotidianas, informa aos funcionários formalmente como elas devem ser.

CT             CP             NDNC     DP             DT

24) O departamento possui práticas que utilizam a combinação e análise de diversos livros, a fim de gerar novas ideias e metodologias para o departamento.

CT             CP             NDNC     DP             DT

O departamento disponibiliza momentos oportunos com seus colaboradores, a fim de promover diálogos e reflexão. (Ex: reuniões, atividades de integração)

CT             CP             NDNC     DP             DT

25) O departamento utiliza de metáforas, analogias ou modelos como formas de geração de novos conhecimentos. (Ex: “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura.” ALUSÃO A PERSISTÊNCIA)

CT             CP             NDNC     DP             DT

26) O departamento estimula o desenvolvimento e criação deste tipo de conhecimento, como metáforas, junto ao seus colaboradores.

CT             CP             NDNC     DP             DT

27) O departamento utiliza de metodologias para a organização e documentação do conhecimento?

CT                       CP                       NDNC                       DP                       DT

**28) O departamento possui um sistema de banco de dados ou manuais com informações sobre as atividades cotidianas, onde todos podem utilizar para ampliar o nível de conhecimento, em relação aos processos internos.**

CT                       CP                       NDNC                       DP                       DT

**29) O departamento se utiliza de métodos e experiências, junto aos funcionários, para internalizar o conhecimento documentado.**

CT                       CP                       NDNC                       DP                       DT

## ANEXO C – RESPOSTAS DA ENTREVISTA

### QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

#### SOCIALIZAÇÃO

QUESTÃO 1 – Nos últimos dois anos, estamos tentando implementar isso com mais eficiência, pois a própria cultura da UFCG possui um capital intelectual experiente considerável. As pessoas meio que se acomodam um pouco ao modelo de gestão que usam e acaba ficando em seus lugares, sem atualização. Antes as reuniões eram feitas de acordo com os setores, no qual ao todo são seis setores, então nos últimos dois anos foi colocado todos os colaboradores juntos justamente para socializar, pois os mesmos já vinham reclamando e comentavam que apenas sabiam o que faziam em seus setores e nos demais não tinham conhecimento, isso vêm mudando aos poucos, alguns ainda têm resistência a essa mudança.

QUESTÃO 1 – Nos últimos dois anos, estamos tentando implementar isso com mais eficiência, pois a própria cultura da UFCG possui um capital intelectual experiente considerável. As pessoas meio que se acomodam um pouco ao modelo de gestão que usam e acaba ficando em seus lugares, sem atualização. Antes as reuniões eram feitas de acordo com os setores, no qual ao todo são seis setores, então nos últimos dois anos reunimos os colaboradores, alocando-os junto, com o intuito de socializarem, pois os mesmos já vinham reclamando e comentavam que apenas sabiam o que faziam em seus setores e nos demais não tinham conhecimento. Isso vêm mudando aos poucos, alguns ainda têm resistência a essa mudança.

QUESTÃO 2 – Essa questão das práticas no serviço público é mais complicada, pois existe o problema do desvio de função, às vezes nós sabemos que determinada pessoa possui uma capacidade, mas devemos deixa-lo na função que ele foi determinado a fazer. Então nesse aspecto, como a biblioteca têm funcionários bastante antigos, então está tudo muito organizado, cada um em seus setores. Até porque em 2015 a gente teve a visita da CGU que se debruçou muito em cima do desvio de função. Então a gente acaba em não tendo esse segundo momento de buscar externar essas capacidades do funcionário, pois se procura desenvolver a função o cargo que o mesmo possui legalmente em seu setor.

Essa questão das práticas no serviço público é mais complicada, pois existe o problema do desvio de função. Às vezes nós sabemos que determinada pessoa possui uma capacidade, mas devemos deixá-lo na função que ele foi determinado a fazer. Então nesse aspecto, como a biblioteca têm funcionários bastante antigos, está tudo muito engessado, cada um em seus setores. Até porque em 2015 a gente teve a visita da CGU que se debruçou muito em cima do desvio de função. Então a gente acaba não tendo esse segundo momento de buscar externar essas técnicas do funcionário, pois se procura desenvolver a função do cargo que o mesmo possui legalmente em seu setor.

QUESTÃO 3 – Não, também muito insipiente, estamos coletando sugestões, para pegar o que temos mais também eventualmente não é com muita firmeza, a internet que estamos sempre nas redes sociais porque é um retorno bom para gente, nas mídias não só da biblioteca mais nas páginas da UFCG pra procurar sabe qual a ansiedade deles, converso também é esse contato, de uma forma mais efetiva mais oficial a gente nesse momento não tem está tentando agora. A UFCG é uma universidade razoavelmente nova, pode-se dizer quem a biblioteca até 2013 tinha um efetivo de bibliotecários pequenos, veio o concurso e veio muita gente, então essa é a realidade que quatro anos está mudando mais, porque estamos com mais funcionários para poder desenvolver esse tipo de serviço, de qualquer forma parece assim que quanto mais demanda tempo demanda mais funcionários.

Não, também muito insipiente, estamos coletando sugestões, para pegar o que temos mais também eventualmente não é com muita firmeza. Através da internet é que estamos sempre, coletando informações, nas redes sociais, onde é um retorno bom para gente. Nas mídias não só da biblioteca mais nas páginas da UFCG pra procurar saber qual a ansiedade deles, converso também é esse contato, de uma forma mais efetiva mais oficial a gente nesse momento não tem está tentando agora. A UFCG é uma universidade razoavelmente nova, pode-se dizer quem a biblioteca até 2013 tinha um efetivo de bibliotecários pequenos, veio o concurso e veio muita gente, então essa é a realidade que quatro anos está mudando mais, porque estamos com mais funcionários para poder desenvolver esse tipo de serviço, de qualquer forma parece assim que quanto mais demanda tempo demanda mais funcionários.

## EXTERNALIZAÇÃO

QUESTÃO 1 – Novamente na base do modelo do capital intelectual mais antigo, nós temos manuais, até porque a biblioteconomia e a biblioteca é feita em relação a manuais, a convenções que são para o mundo inteiro, então assim esses que são mais fechados são mais fáceis, quanto aos processos, como em um empréstimo por exemplo, que tem todo um processo o aluno chega se cadastra e tudo, então encontrou-se algumas resistências quando o manual foi implantado, mas a gente sabe que manuais são importantes para quando chega alguém ter aquele caminho certo para seguir, então assim esse é um trabalho de conscientização dos servidores para não dizer que a gente quer mudar o que está lá, a gente sempre usa a palavra melhoria não costumamos a usar a palavra mudança, as pessoas acham que a gente está fazendo o que foi feito, a não era é bom, é bom mais a gente sempre pode melhorar, então a gente trabalha com a melhoria. Voltando a falar dos manuais, hoje a gente possui 47 funcionários então sem esses manuais nem ia viver, infelizmente o serviço publico não só aqui na UFCG como um tudo esse é o quarto cargo público que eu exerço, padece de um servidor chegar aqui não ter um acolhimento, um acolhimento para passear pelos setores e tudo, aqui na biblioteca a gente tenta alocar o servidor no lugar onde ele se encontra, a gente pergunta quais as suas capacidades e quais as suas experiências, pergunta se o mesmo consegue atender ao público, porque aqui é primordial que a gente consiga colocar pessoas em lugares estratégicos consiga ter o contato com o público de maneira mais fácil, a gente sabe que não é, né? As pessoas são muito diferentes. Então assim, vários manuais estão sendo concluídos, essa biblioteca central, na realidade, ela administra o sistema técnico que está em todos os campus da UFCG. Então, como Campina Grande tem mais de cinco campus: Sumé, Cuité, Sousa, Cajazeiras, Patos e Pombal. Então assim, esses manuais são importantes para o nosso sistema tem que ser único e a ficha catalográfica que eu faço aqui, faço nos outros campus. Esse caminho tem que ser bem delineado para que não haja problemas..

Novamente na base do modelo do capital intelectual mais antigo, nós temos manuais, até porque a biblioteconomia e a biblioteca é pautada em relação a manuais, a conversões que são para o mundo inteiro. Então assim esses que são mais fechados são mais fáceis. Quanto aos processos, como em um empréstimo por exemplo, que tem todo um processo o aluno chega se cadastra e tudo, então encontrou-se algumas resistências quando o manual foi implantado, mas a gente sabe que manuais são importantes para quando chega alguém, ter aquele caminho certo para seguir, então assim, esse é um trabalho de conscientização dos servidores para não dizer que a gente quer mudar o que está lá, a gente sempre usa a palavra melhoria. Não costumamos usar a palavra mudança, as pessoas acham que a gente está fazendo o que foi feito, a não era é bom, é

bom mais a gente sempre pode melhorar, então a gente trabalha com a melhoria. Voltando a falar dos manuais, hoje a gente possui 47 funcionários então sem esses manuais nem ia viver, infelizmente o serviço público não só aqui na UFCG como um tudo esse é o quarto cargo público que eu exerço, padece de um servidor chegar aqui não ter um acolhimento, um acolhimento para passear pelos setores e tudo. Aqui na biblioteca a gente tenta alocar o servidor no lugar onde ele se encontra, a gente pergunta quais as suas capacidades e quais as suas experiências, pergunta se o mesmo consegue atender ao público, porque aqui é primordial que a gente consiga colocar pessoas em lugares estratégicos, consiga ter o contato com o público de maneira mais fácil, onde a gente sabe que não é, né? As pessoas são muito diferentes. Então assim, vários manuais estão sendo concluídos e essa biblioteca central, na realidade, ela administra o sistema técnico que está em todos os campus da UFCG. Então, como Campina Grande tem mais de cinco campus: Sumé, Cuité, Sousa, Cajazeiras, Patos e Pombal. Então assim, esses manuais são importantes para o nosso sistema tem que ser único e a ficha catalográfica que eu faço aqui, faço nos outros campus. Esse caminho tem que ser bem delineado para que não haja problemas..

### COMBINAÇÃO

QUESTÃO 1 - Dos livros é mais fácil, digamos assim, porque como eu te disse, a biblioteca e muito fechada a gente já tem o processo bem delineado sobre o empréstimo dos livros, claro que a gente tem problema com furto, com sumiço e isso é uma coisa que vai acontecer sempre, mas isso vai resolvido agora com o método de segurança que vão instalar, na verdade já estão sendo com essa reforma que teve. São setorizados, tem um setor que é som para dissertações, outro que é só para as monografias que é a parte dos livros, um que é só para folhetos, outro que é para periódicos, outros que a gente resolveu recriar que foi a coleção paraibana, para se entender a importância só para publicações da região e uma coleção especial que são folhas iconográficas, livros de artes e tudo que a gente achou que ia ficar numa coleção a parte. Justamente pelo motivo de chegarmos lá e saber se deslocar para não ficar mais difícil.

QUESTÃO 2 – É como disse a você a dois anos a gente adotou as reuniões com todo mundo, que para mim é a forma mais fácil, ode parecer arcaica mais para mim é a forma mais fácil, dependendo claro da situação como são objetivas consegue passar para um papel e consegue passar para uma conversa, mas quando a gente vai socializar e sempre recebe questionamento é mais fácil a gente reunir todo mundo fazer uma reunião e informar, e também é difícil quando você começa a ir para um setor, a palavra que você usa aqui você não usa ali, e como aqui

somos mais de quarenta funcionários isso causa distorção as vezes, então sempre é bom que a gente coloque todo mundo junto para informar esse tipo de coisa.

QUESTÃO 3 – Acho que sempre né? Eu costumo dizer que copiar é bom, ate como gestora a gente usa o que conhece, descarta o que é ruim e fica com o que é bom, então a gente sempre acaba usando metáforas, analogias, e modelos até porque acho isso importante, a nossa busca é sempre. Porque você conhece que ter um processo mais que em um determinado momento da pra melhorar, da para se tirar pedaço dali, mas sempre conversando com os funcionários. Porque sempre costumo dizer que você pode ter o melhor projeto, mas se você não tiver a colaboração das pessoas esse projeto não acontece.

Acho que sempre né? Eu costumo dizer que copiar é bom, ate como gestora a gente usa o que conhece, descarta o que é ruim e fica com o que é bom, então a gente sempre acaba usando metáforas, analogias, e modelos até porque acho isso importante, a nossa busca é sempre. Porque você conhece que ter um processo mais que em um determinado momento da pra melhorar, da para se tirar pedaço dali, mas sempre conversando com os funcionários. Porque sempre costumo dizer que você pode ter o melhor projeto, mas se você não tiver a colaboração das pessoas esse projeto não acontece.

### **INTERNALIZAÇÃO**

QUESTÃO 1 – Nesse caso, acredito que ficam mais técnica, os bibliotecários, hoje entre os funcionários é menos praticado, porque já é o meio do processo, já vai tudo pronto, então assim dificilmente a gente coleta através de estatística determinadas coisas. O sistema é bem objetivo, essa parte mesmo é mais realizada com os bibliotecários.

QUESTÃO 2 – Continuo com as reuniões, quando tem algo coisa importante e coleta os anseios deles, a gerência, a gente diz sempre que antes de gerir, que a gente tem que cuidar dos funcionários, justamente por isso as vezes vem uma determinação lá de cima e a gente percebe que não está de acordo com a nossa realidade. Então a gente na medida do possível levar o Feedback para o RH da instituição, diante da demanda que ela envia para gente.

A gente percebe que eles mesmos se empoderam disso, a gente tem funcionários aqui que tratam mais com os livros e conseguem absorver melhor o conhecimento, que é a gerência, que eles trabalham com livros diariamente e eu não, tenho dois bibliotecários que procuram os livros mais rapidamente acredito que isso acontece naturalmente.

## **GESTÃO DO CONHECIMENTO**

QUESTÃO 1 – Isso aqui na biblioteca fica a cargo da gestão, as reuniões são importantíssimas, com o Braistorn, isso é importante porque as vezes, claro eu costumo dizer que as relações começam afetivas, porque tem a questão de empatia, não pode fugir disso. Hoje o líder tem que saber lidar com pessoas, não é só mandar tem que receber os funcionários bem. Então neste aspecto a gente já está avançado. E a gente tem esse cuidado de perceber o funcionário, perceber os anseios dele, perceber o que ele esta passando para que possamos converter isso. A gente passou pela uma grande reforma mas nos aspecto de TI a gente está bem atrasada, nesse momento é crucial porque a gente conseguiu um grade projeto que está ai, para equipa-la, como uma sala de multimídia pois essa parte estrutural é importante, isso nos valoriza, valoriza nosso usuário e nos faz sentir mais motivado para trabalhar. Então esse aspecto a gente esta bem contemplado. Estrutura Organizacional, a biblioteca universitária bem antiga, no bom sentido e não no sentido arcaico, os setores estão bem definidas, e estamos com funções também bem definidas e com os avanços da tecnologia a gente modifica algumas coisas. Visão e valores, a gente não consegue fugir disso tem que haver, pois é uma forma de se fomentar o trabalho em grupo, principalmente por virem pesquisadores e estudando de outros países e estados, portanto é preciso que haja isso bem delineadr na biblioteca.