

# GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA

**Williana Carla Silva Alves** (UFRPE) - williana.alves@gmail.com

**Ana Catarina Macêdo** (UFRPE) - acmsena@gmail.com

## **Resumo:**

*A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) implantou em agosto de 2006, no Sertão do Estado, a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). Com a unidade, além de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da região, a Universidade passou a atender a demanda de conhecimento e trabalho dos municípios ao redor. É nesse contexto que nasce a Biblioteca Setorial da Unidade Acadêmica de Serra Talhada, onde nosso estudo foi realizado. Este trabalho tem por finalidade identificar de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada como ferramenta administrativa. Buscou-se também identificar o perfil dos servidores, além de apresentar os conceitos e temas relacionados à GC. A pesquisa ainda possibilitou diagnosticar a gestão do conhecimento na biblioteca, identificar as falhas e apresentar algumas das necessidades e anseios dos servidores do setor. Apresentou-se a necessidade da criação de mecanismos que suportem e assegure às organizações públicas a existência do ciclo de conversão de conhecimento.*

**Palavras-chave:** *Gestão do conhecimento. Gestão da qualidade. Qualidade - serviços.*

**Área temática:** *Temática II: Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação*

## GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA: um estudo de caso na Biblioteca Setorial da UAST /UFRPE.

### RESUMO

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) implantou em agosto de 2006, no Sertão do Estado, a Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). Com a unidade, além de contribuir efetivamente para o desenvolvimento da região, a Universidade passou a atender a demanda de conhecimento e trabalho dos municípios ao redor. É nesse contexto que nasce a Biblioteca Setorial da Unidade Acadêmica de Serra Talhada, onde nosso estudo foi realizado. Este trabalho tem por finalidade identificar de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada como ferramenta administrativa. Buscou-se também identificar o perfil dos servidores, além de apresentar os conceitos e temas relacionados à GC. A pesquisa ainda possibilitou diagnosticar a gestão do conhecimento na biblioteca, identificar as falhas e apresentar algumas das necessidades e anseios dos servidores do setor. Apresentou-se a necessidade da criação de mecanismos que suportem e assegure às organizações públicas a existência do ciclo de conversão de conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Gestão da qualidade. Qualidade – serviços.

**Área Temática:** Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação

### 1 INTRODUÇÃO

Utilizar o conhecimento como ferramenta administrativa, apresentar formas de criar, disseminar e utilizar o conhecimento para oferecer serviços de qualidade; é um desafio para qualquer organização.

Disseminar o conhecimento, compartilhando conteúdos é garantir a qualidade dos serviços da instituição. Dessa forma é possível entender o papel do conhecimento na superação dos desafios e na geração de valor da organização. Além de direcionar os fluxos de conhecimento, colaboração e cooperação.

Percebe-se que trabalhos destinados a Gestão do conhecimento não se aprofundam muito sobre o tema, quando se trata de organizações públicas, contudo enxerga-se a necessidade de discutir essa temática no âmbito público.

Para Leocádio [(200?)]: embora muitas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existam em algumas organizações, a gestão do conhecimento é pouco utilizada pelas instituições do setor público no Brasil.

Diante disso, ressalta-se a importância da implementação de uma política de gestão do conhecimento na Biblioteca Setorial da UAST como grande escopo do trabalho. A fim de sensibilizar servidores e gestores das áreas administrativas e de planejamento para a importância da gestão do conhecimento com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados a Comunidade Acadêmica.

Gerenciar o conhecimento existente nas organizações é como uma alavanca para crescimento de uma instituição e corrobora para melhoria da qualidade dos serviços. Na Gestão Pública não poderia ser diferente. As ferramentas administrativas devem ser utilizadas buscando a eliminação da ineficiência e da burocracia, na prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, buscou-se entender o papel do conhecimento na superação dos desafios e na melhoria da qualidade dos serviços prestados, esse estudo procura uma abordagem qualitativa. Pois, concordando-se com Richardson (2007): a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, como um instrumento para se entender a natureza de um fenômeno social.

Sendo assim, percebe-se a necessidade de estudar o perfil do servidor da Biblioteca Setorial da UAST, enxerga-se a necessidade de apresentar a GC como uma ferramenta administrativa, ou seja, uma alternativa prática na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Contudo, avanços agregados a qualidade dos serviços públicos são resultado não apenas do esforço individual de cada servidor, mas da capacidade do gestor em buscar ferramentas que facilitem a geração e disseminação do conhecimento organizacional.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Não existe um consenso sobre a definição de gestão do conhecimento. Dependendo da abordagem, há várias definições, contudo, para atender aos objetivos dessa pesquisa adota-se o seguinte:

A Gestão do Conhecimento é um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. A Gestão do Conhecimento, por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio. (SKROBOT, 2010, p.6).

Administrar da melhor forma os ativos intangíveis das organizações cria a necessidade de gerenciar informações para subsidiar a criação de conhecimentos e gerenciar ambientes favoráveis à criação e compartilhamento dos seus bens intangíveis, ou seja, o ativo 'conhecimento', presente na mente dos indivíduos de uma organização. (ROSTIROLLA 2006, p. 53).

Diante do contexto entende-se que a concepção de conhecimento não é algo tão complexo se diferenciam os seguintes conceitos: dado, informação e conhecimento. Sobre isso Ossipe ([20--]) afirma:

- DADO: É o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.
- INFORMAÇÃO: É uma mensagem com dados que fazem diferença, pode ser audível ou visível, existe um emissor e um receptor.
- CONHECIMENTO: É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual

proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Choo (2003) apresenta as quatro maneiras de converter conhecimento:

- Socialização - converte conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Exteriorização - converte conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação - que converte conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Internalização - converte conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Mas será que essa conversão acontece plenamente? Como isso acontece nas organizações públicas?

## **2.1 A gestão do conhecimento nas Organizações Públicas**

As organizações públicas passam por profundas transformações. Questões como flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises dos administradores e estudiosos de organizações públicas. O setor público sempre foi pautado num modelo de gestão hierárquico, centralizado e de certa forma autoritário, conflitante com o que se busca hoje - a Gestão do Conhecimento.

Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

Porém sabe-se que esses objetivos nem sempre são alcançados com qualidade.

Sobre isso, Gaster (1999) citado por Pires e Macêdo (p.96, 2006) afirma:

A baixa qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido, tanto por usuários quanto por prestadores de serviços, contribuindo, assim, para gerar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gerentes e usuários.

Carbone (2000) apresenta as principais características da organização pública que dificultam a sua mudança, são elas:

- Burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;

- Aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Diante dos aspectos que podem dificultar a mudança nas organizações públicas a CG apresenta-se como uma opção viável, como uma espécie de novo paradigma.

Administrar o conhecimento tornou-se a atividade mais importante das organizações, porém na esfera pública não existe ainda uma política que possibilite o fluxo contínuo de informações. A gestão pública precisa enxergar a GC como um processo de gerenciamento do saber das pessoas que compõem a organização, os seus talentos e suas experiências, articulando-os e potencializando-os, para tanto, deve fazer uso da Tecnologia da Informação (TI), o resultado desse processo é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. O fruto disso é a automatização dos serviços.

Os sistemas de informações e as soluções de TI são elementos para potencializar e alavancar esses componentes e devem se subordinar as necessidades da instituição. Nunca o contrário. É preciso aliar a tecnologia ao conhecimento presente na organização. Por isso, é importante destacar a importância do fator humano na Gestão do Conhecimento, uma vez que a tecnologia fornece apenas o suporte e não o conteúdo. Para a gestão deste conteúdo é fundamental o entendimento de como o ser humano adquire, armazena e dissemina o conhecimento.

Ferramentas de apoio a gestão do conhecimento garantem a qualidade da informação gerada e organizada pela instituição. Por isso, oferecer aplicativos que consolidem, gerenciem, analisem e distribuam informações, não só internamente, mas também para o público externo é preciso. Para isso, a Administração Pública não só pode como deve adotar práticas como:

- a) Banco de talentos – onde serão aproveitados:
  - Experiências dos servidores sejam essas, profissionais, acadêmicas, produção técnico-científica, literária, atividades esportivas e artísticas;
  - Seleção para função comissionada – priorizando a meritocracia ;
  - Capacitações contínuas de acordo com sua área de atuação;
  - Parcerias com outros órgãos;

b) Portal da instituição

- Os principais produtos e serviços;
- Página com a filosofia da Gestão do Conhecimento (conhecimentos dos usuários externos e provedores internos);
- Fóruns e Chats;
- Integração de Conteúdos;
- Serviço - Fale conosco;

Contudo, é evidente a importância de práticas de gestão do conhecimento, porém pouco pode ser implementado sem ferramentas administrativas apropriada. A organização precisa fazer uso de ferramentas de administrativas que amparem o gerenciamento do conhecimento, além de estimular o mapeamento, a disseminação e a incorporação de boas práticas na gestão.

### **3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS**

São técnicas de gestão empresarial que têm o objetivo de auxiliar na tomada de decisões dentro de uma organização. Elas podem ajudar no momento de analisar problemas e apontar soluções.

Ao longo das últimas décadas ferramentas administrativas também chamadas de ferramentas de gestão, se tornaram comuns nas organizações. Elas ajudam os gestores a atingirem seus objetivos, seja aumentar receitas, reduzir custos, inovar, melhorar a qualidade ou o planejamento. Mas como identificar as ferramentas mais apropriadas para os desafios de cada organização? O segredo está em entender as diferentes ferramentas e saber selecionar a mais adequada às necessidades de sua organização.

Rigby (2009) com base em seus estudos destaca quatro sugestões para a utilização das ferramentas de gestão:

1. Entenda os fatos:

Toda ferramenta tem suas vantagens e desvantagens. Para ter sucesso você deve entender os efeitos positivos (e também os colaterais) de cada uma, para então combinar as ferramentas certas, da maneira certa, nos momentos certos. Pesquise, converse com outros executivos que já utilizaram a ferramenta. Não aceite ingenuamente soluções simplistas ou milagrosas.

2. Promova estratégias duradouras, não modismos passageiros: Gestores que promovem modismos minam a confiança de seus colaboradores em sua capacidade de gerar a mudança necessária. Os executivos devem apontar opções estratégicas realistas e enxergar as ferramentas como meio para executá-las.

3. Escolha as melhores ferramentas para o serviço:

Os gestores precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas que são adequadas para suas organizações. Uma ferramenta somente melhorará os resultados se ela ajudar a descobrir necessidades não atendidas dos clientes, construir capacidades diferenciadas, explorar vulnerabilidades dos concorrentes.

4. Adapte as ferramentas ao seu sistema de negócios (e não o contrário): Nenhuma ferramenta vem com um pacote incluindo instruções e garantia. Toda ferramenta deve ser adaptada à situação particular da empresa.

Observadas as sugestões para a utilização das ferramentas de gestão é chegado o momento de definir a opção mais coerente as necessidades da Instituição. Visando sempre a qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização.

#### **4 SERVIÇOS DE QUALIDADE**

Antes de definir serviços de qualidade é preciso entender o conceito de serviços, que parece algo simples, porém a literatura mostra que esse para compreender esse conceito é preciso entender o que vem a ser o setor de serviços.

Lovelock (2001) afirma que o setor de serviços constitui o grosso da economia nacional, porém essa hegemonia dos serviços não se limita a nosso país. O autor assegura que a riqueza mundial foi gerada pelas instituições financeiras, operadoras de telefonia, provedores de internet e todas as formas de comércio, entre outras atividades fazem parte da categoria serviços.

Já Kotler (1991, p.539) define serviço como: "qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico".

Por se tratar de um conceito subjetivo qualidade reflete as necessidades internas de cada um. Deste modo, deve-se considerar também o conceito de cliente - deve ser estendido a todos numa organização que é constituída pelos os clientes externos (todos que entram em contato com a organização e que não são parte integrante da mesma) e os clientes internos (todos os funcionários e setores da organização).

Perante esse cenário, um fator fundamental para prestação de serviços de qualidade é considerar as demandas de cada tipo de cliente e apostar num atendimento adequado cada tipo de serviço. É o Atendimento que realiza a interação organização-cliente. As pessoas conhecem a organização através de suas instalações físicas e de seu contato com os funcionários da organização. Isso independe de ser na iniciativa privada ou pública.

##### **4.1 Qualidade dos serviços públicos**

A precariedade dos serviços públicos é responsável por cerca de 8% das barreiras ao crescimento do país. Esse impacto se deve aos efeitos em cascata que as deficiências no setor público causam à economia. No Brasil, esses problemas parecem tão arraigados à rotina nacional que aparentam ser imutáveis. (VEJA, 2005).

Essa precariedade acaba se manifestando na forma de incompetência gerencial que eleva os custos, desmotiva, além de reforçar a imagem negativa frente à opinião pública. É fato que as dificuldades e déficits orçamentários levam as instituições públicas de todas as esferas (federais, estaduais e municipais) a cortarem, eliminarem ou adiarem práticas para a qualidade. Mas será que isto é em

decorrência da situação econômica? Não necessariamente, pois há alternativas e a principal é: melhorar as práticas de trabalho, isto através da Gestão da Qualidade.

Bonilla (2005) afirma que as organizações públicas que estão fazendo isto com seriedade estão tendo resultados satisfatórios como: economia de milhões de reais, conquista do reconhecimento do público, admirado com a qualidade dos serviços, além de acréscimo de novos serviços necessários e já exigidos pelo público.

As organizações estão entendendo que a qualidade de serviço, é uma ferramenta efetiva – uma garantia no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. Quando se pensa em qualidade no serviço público é preciso considerar que o setor público difere do setor privado em alguns pontos essenciais. O quadro abaixo apresenta as principais diferenças:

<b>Ação</b>	<b>Setor Público</b>	<b>Setor Privado</b>
Planejamento	Descontinuidade	Formulação Estratégica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologias</li> <li>• Aderência</li> <li>• Disseminação</li> </ul>
Execução	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo decisório diluído</li> <li>• Responsabilidades pouco definidas</li> <li>• Elevado grau de formalidade</li> <li>• Propensão à inatividade</li> <li>• Decisão da autoridade não é suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologias modernas de gestão</li> <li>• Processo decisório bem definido</li> <li>• Responsabilidades claramente distribuídas</li> <li>• Grau de formalidade variável</li> <li>• Decisão da autoridade é suficiente.</li> </ul>
Controle e ação Corretiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no processo</li> <li>• Burocracia e lentidão</li> <li>• Foco na ação punitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instâncias de controle variáveis</li> <li>• Ênfase no resultado</li> <li>• Objetividade e eficiência</li> <li>• Foco nas ações corretivas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Parente (2009).

Observando as falhas, percebe-se que no setor público tudo é burocrático e inflexível; o que torna as ações mais lentas comparados aos da iniciativa privada, cujos gestores podem tomar decisões rapidamente, de forma precisa e objetiva. Da mesma forma, o setor público muitas vezes não pode alcançar o mesmo nível de

eficiência do setor privado, pois precisa servir a sociedade como todo, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço.

Diante de tantas carências percebidas no serviço público é visível que não há um esquema preestabelecido e fixo para implementar a qualidade aos serviços. Cada gestor tem sua própria sistemática, mas existem, sem dúvida, ações fundamentais para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, são elas:

1) Direito à informação - todo cidadão usuário do serviço público tem direito a informação.

2) Qualidade do Serviço - prestadores de serviços públicos devem garantir a dignidade do cidadão.

3) Controle Adequado do Serviço Público - prestador de serviços públicos deve contar com servidores especialmente designados para receber queixas, reclamações e sugestões.

Contudo, a principal dificuldade encontrada na prestação de serviços públicos não está relacionada a déficits orçamentários, geralmente as falhas estão relacionadas à gestão. Por isso, é preciso “aproveitar” oportunidades como: parcerias com pessoas e organizações, que proporcionem a expansão geográfica e setorial dos serviços. Oportunidades que, de certa forma, amenizaram as dificuldades, e contribui com a eficiência e qualidades dos serviços prestados por uma determinada organização.

## **5. A UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA**

A Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), é fruto do programa de interiorização do ensino superior. Essa ação trouxe desenvolvimento econômico e social - principal norteador da expansão da rede de ensino e pesquisa federal.

A UAST está localizada no município de Serra Talhada, a 415 quilômetros da capital. Essa Unidade chegou à região para promover o acesso ao conhecimento, com ela chegaram os projetos e investimentos de infra-estrutura, de modo a formar profissionais e desenvolver tecnologias necessárias ao progresso da região do Sertão do Pajeú. Essa iniciativa forma e fixa recursos humanos qualificados no interior e permitir a descentralização do conhecimento produzido.

Atualmente, a UAST conta com 2.066 alunos matriculados, 152 professores e 49 técnicos administrativos, segundo dados obtidos junto à Coordenação Geral dos Cursos de Graduação e o Apoio Administrativo da UAST. É esse universo tão diverso que a Biblioteca Setorial da UAST atua como uma espécie de mediadora da informação.

### **5.1 A Biblioteca Setorial da UAST**

A Biblioteca Setorial da UAST está subordinada administrativamente à Diretoria Administrativa e Geral da Unidade Acadêmica de Serra Talhada/UFRPE e tecnicamente à Biblioteca Central da UFRPE com sede em Recife. É mantida com recursos provenientes do orçamento da UFRPE/UAST, de convênios e doações.

Tem como Missão - mediar à informação entre os que a produzem e os que a utilizam, de forma que o conhecimento gerado a partir dessa informação venha a ser socializado, apropriado e reapropriado, gerando novos conhecimentos.

Sua Visão é ser uma Biblioteca Universitária integrada e comprometida com o avanço da recuperação da informação, tornando-a disponível e acessível a toda comunidade acadêmica, e a sociedade em geral, contribuindo de forma decisiva na geração do conhecimento.

Contudo, compete à Biblioteca, reunir, organizar, armazenar, conservar e divulgar, os documentos existentes em seu acervo para conseguir cumprir com qualidade sua missão e visão.

A biblioteca funciona das 08h00m às 12h00min e das 14h00min as 21h30min, de segunda a sexta-feira. O Pessoal Técnico-Administrativo conta com uma equipe constituída por 03 (três) Bibliotecárias, 05 (cinco) Assistentes Administrativos.

Para alcançar mediação à informação produzida e adquirida pela Unidade, a biblioteca disponibiliza os seguintes serviços: consulta local; empréstimo domiciliar, empréstimo especial, catalogação na fonte, normalização, atividades acadêmicas, BDTD da UFRPE, reservas on-line, renovações on-line, visitas orientadas, sala de Estudo.

É qualidade desses serviços o grande escopo dessa pesquisa. A ferramenta essencial na busca dessa qualidade desejada é a Gestão do Conhecimento.

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

### **6.1 Tipo de pesquisa**

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), quanto aos fins e quantos aos meios, tem-se:

-> quanto aos fins, a pesquisa é descritiva a partir da coleta de dados na Biblioteca Setorial da UAST;

-> quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, em função das investigações em livros, artigos científicos, teses e dissertações. Assim, foram desenvolvidos estudos sobre conceitos e características das organizações públicas e da gestão do conhecimento nesses tipos de organizações, construção e uso do conhecimento como ferramenta administrativa, buscando identificar melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Biblioteca Setorial da UAST. E de campo, pelo compromisso de se realizar questionários com os servidores da Biblioteca.

### **6.2 Universo e amostra**

O universo analisado foi o perfil dos servidores da Biblioteca Setorial da UAST. Deste universo, 08 servidores responderam ao questionário, tratando-se, portanto, de 100% dos servidores do setor.

### **6.3 Coleta e análise de dados**

Os dados da pesquisa proposta foram coletados por meio de questionários estruturados, e respondidos via internet pelos servidores. Os dados tabulados estão

dispostos na forma de gráficos. Numa abordagem qualitativa é analisado as respostas do questionário, para então traçar o perfil dos servidores pesquisados e finalmente diagnosticar a necessidade de implementar a gestão do conhecimento como ferramenta administrativa para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

## **7 RESULTADOS**

Por se tratar de um estudo descritivo pretende-se apresentar e compreender o quadro encontrado. É importante salientar que os resultados apresentados são restritos a amostra pesquisada. Trata-se de um estudo de caso o enfoque principal é interpretar os dados num esforço para classificar e contextualizar os dados obtidos.

### **7.1 Homens e mulheres trabalhando juntos**

Em se tratando de gênero o corpo técnico da Biblioteca Setorial da UAST é equilibrado, uma vez que há 50% para cada sexo. Isso é um ponto positivo, pois o ambiente apresenta-se heterogêneo, o que favorece a socialização entre seus membros. Além da possibilidade de extrair as aptidões de cada gênero em prol da organização.

### **7.2 Faixa etária**

A faixa etária da população pesquisada apresenta-se da seguinte maneira: 25 % dos servidores têm menos de 25 anos, pode ser uma excelente oportunidade para implementação de novas práticas de trabalho. 37% ou seja, a maioria dos técnicos tem de 25 a 35 anos, uma idade que a maioria dos profissionais está no momento mais produtivo da carreira. 13% estão de 36 a 45 anos, pessoas que já possuem uma experiência que compartilhada em equipe pode contribuir aliando teoria dos mais jovens a sua prática. A última faixa etária é composta por 25% acima de 45 anos é preciso buscar alternativas para que essas pessoas estejam sempre inseridas nos processos, para que se sinta parte essencial da organização, evitando assim que a diferença de idade iniba sua inserção nas atividades.

### **7.3 Grau de Escolaridade**

É, por definição, o cumprimento de um determinado ciclo de estudos. A escolaridade exigida para ocupação dos cargos do setor, divide-se em: 39% dos técnicos são os chamados servidor nível E, equivale aos bibliotecários – Profissional graduado em Biblioteconomia. Os outros 61% são os Técnicos nível D que são profissionais que possuem o Ensino Médio Completo. Diante dos dados é possível perceber que embora o nível de exigência para os cargos sejam de 39% superior e 61% nível médio. O corpo técnico da Biblioteca possui uma escolaridade acima das exigências para os cargos disponíveis no setor. 14% dos servidores cursa especialização lato sensu, 14% cursa mestrado, 29% é especialista em alguma área do conhecimento, 14% tem Ensino Médio e 29 % curso superior. Essa escolaridade acima das exigências demonstra que os servidores analisados são profissionais que estão abertos ao conhecimento que vão além das exigências do cargo, essa atitude contribuem para aplicação da Gestão do conhecimento como ferramenta de gestão.

#### **7.4 Tempo de serviço**

37% da equipe tem menos de 1 ano no setor, isso dificulta o eficiência de certos serviços, uma vez que muitas vezes o servidor ainda não domina as rotinas. 38% que já trabalham de 1 a 3 anos, podem colaborar com a disponibilização de informações que venha a subsidiar a prestação dos serviços do setor. Por outro lado essa situação reforça a necessidade de converter o conhecimento tácito dos 25% de tem mais de 4 anos na equipe em conhecimento explícito.

#### **7.5 Gerenciamento da informação**

Gerenciar a Informação implica em conhecer e aperfeiçoar o processo, cientes disso; 13% dos servidores afirmam que a biblioteca não possui sistemática de gerenciamento de informação, porém 87% descrevem algumas sistemáticas para o gerenciamento da informação. Onde afirmam que o setor conta com um Sistema contempla as principais funções de uma Biblioteca, funcionando de forma integrada, com o objetivo de facilitar a gestão da informação, melhorando a rotina diária de seus operadores e usuários. Foi citado ainda o processamento da informação durante o preparo técnico dos livros. Contudo, a automação das rotinas de uma biblioteca permite ao usuário o acesso aos serviços, ao catálogo da Biblioteca e interação dos catálogos às rotinas de controle oferecendo a qualquer usuário serviços com: buscas, reservas e renovações, em qualquer ponto do planeta com acesso a internet. Nesse sentido, o setor está a contento. Pois dispõem dessa tecnologia e faz uso de maneira eficiente.

#### **7.6 Informação no setor**

12% os servidores afirmam que a demanda por informação no setor é pequena, 17% responderam que somente quando surge à necessidade para resolução de um problema, no entanto 71% dizem que a demanda por informação é grande. Diante dessa declaração é perceptível que uma Biblioteca é um setor que a demanda de informação é representada pelos estoques de informação didáticos e institucionais, necessários a toda comunidade acadêmica. Quanto à obtenção da informação 39% dos servidores da biblioteca falta uma sistemática para a coleta, organização e divulgação como dificuldade para obter informação. A maioria, 61% dos alegam que a falta de tempo dificultam a obtenção de informação. Esse é um dado preocupante, dessa forma é preciso considerar o acesso à informação como um direito fundamental garantido pela Constituição Federal. Sem informação o servidor fica impossibilitado de progredir, de se capacitar e de se tornar um funcionário proativo, ou seja, aquele que está sempre buscando novas oportunidades. Um profissional proativo antecipa, prevê e resolve os problemas da organização.

#### **7.7 Compartilhamento de informação e conhecimento**

Para 35% dos servidores a Biblioteca não incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento, 65% afirmam o contrário. Citam ações como: divulgações na homepage da Instituição, no quadro de aviso, conversas informais, campanhas educativas de incentivo à leitura, além das visitas dirigidas feitas com os novos alunos. Diante deste cenário percebe-se que a Biblioteca Setorial da UAST tem uma visão diferenciada do setor público. Uma vez que, organizações públicas são estruturas muito centralizadas e formais podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. A respeito da elaboração de eventos para troca de informações;

12,5% dizem que a UAST frequentemente promove seminários internos. 12,5% afirmam que a Unidade promove, mas com pouca frequência. No entanto, 75% asseguram que a instituição nunca promoveu um seminário interno para a troca de informação entre os profissionais.

## **7.8 Fontes de informação**

Fonte de informação - qualquer recurso que responda a uma necessidade de informação dos usuários. Sobre os tipos de fontes de informação externas utilizadas pelos servidores, embora exista uma predileção pela internet com 35%, outras fontes foram consideradas. 4% afirmam utilizar cursos, feiras e seminários como fonte de informação. 4% dizem utilizar outras fontes como: rádio e TV. 17,5% citam Revistas especializadas, artigos e periódicos. Outros 17,5% preferem os livros. 9% optam por jornal. 13% escolhem catálogos, folder e folhetos.

## **7.9 Comunicação**

5% citam a intranet. 17% disseram que o setor usa meios informais como: telefone, chefias e etc. 28% falaram em quadros de avisos. 11% referem-se a comunicação por escrito (memorando, comunicados, circulares, etc). E 39% alegam que a internet é meio mais utilizado. Diante dessa situação é possível visualizar que o setor está no rumo certo, pois no percebe-se que 35% dos servidores preferem a internet na hora de se informarem.

## **7.10 Registro do conhecimento**

11% dizem que Melhores Práticas são registradas, 11% citam Erros e Fracassos, 11% falam em Indicadores de Produtividade, 33% afirmam que Sugestões de servidores são registradas, 6% Sugestão de usuários e 28% Atas de reuniões.

## **7.11 Capacitação**

Apenas 37% dos servidores da biblioteca fizeram algum curso de capacitação da UFRPE, esse percentual baixo justifica-se já que 37% dos servidores têm menos de 1 ano no setor. Porém é preciso acompanhar essa situação uma vez que o curso oferece capacitação e progressão funcional. A progressão é um incentivo financeiro para os servidores, o que proporciona motivação para o trabalho. O índice de satisfação com o curso é alto. 67% dos servidores declaram-se satisfeitos, 33% dizem está parcialmente satisfeitos e nenhum servidor alegou insatisfação com os cursos.

## **7.12 Diagnóstico da Biblioteca**

12% acreditam que o setor nunca repete erros, 38% falam que algumas vezes, mas 50% defendem que raramente a biblioteca repete erros. O que nos faz entender que a experiência dos elementos mais antigos da equipe faz o diferencia nessa atitude do grupo. 12,5% dizem que nunca houve dependência, 12,5% falam que raramente existem, 12,5% frequentemente, 12,5% dizem que sempre existiu, porém 50% alegam que só algumas vezes existe essa dependência. A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para examinar a organização e os fatores que afetam seu funcionamento. Este é o primeiro estágio de planejamento, o que ajuda o gestor a focar nos pontos principais do grupo. Os Pontos fracos e fortes

são fatores internos da empresa. Oportunidades e Ameaças são fatores externos. Diante disso, resolve-se verificar o nível de consenso dos pontos fortes da Biblioteca em termo de serviços, onde 13% dizem que sempre há consenso, 25% contam que algumas vezes há consenso, porém 62% expõem que frequentemente há consciência dos pontos fortes do setor. Contudo, apesar da consciência da maioria quanto aos pontos fortes é preciso refletir questões como: O que o servidor, a biblioteca e equipe fazem bem? Que recursos especiais o setor possui e pode aproveitar da melhor maneira? Quais os seus diferenciais em relação às demais Bibliotecas Universitárias? O a comunidade acadêmica acha que a Biblioteca faz bem? Contudo, as instituições sejam públicas ou privadas precisam se transformar em organizações que aprendem. Ou seja, uma organização composta de pessoas capazes de gerar, disseminar e usa o conhecimento. Para isso, é preciso uma organização que tenha espaço para a tolerância, para as discussões abertas e para o pensamento holístico e sistêmico. 50% dos servidores salientam que comumente a biblioteca aprende com seus usuários, 25% dizem que esse aprendizado acontece algumas vezes e outros 25% salientam se esse aprendizado acontece sempre. Quanto ao aprendizado com o ambiente 67% defendem a Biblioteca tem habilidade na gestão de parcerias com outras bibliotecas da UFRPE.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento é a maior riqueza de uma organização, seja essa pública ou privada, promovendo a qualidade de seus serviços e produtos. Há quem pense que o conhecimento é propriedade individual, porém sabe-se que se compartilhado, agrega valor as tarefas daqueles que o detêm e, ainda, contribui para a maximização dos resultados da organização.

A gestão do conhecimento é fundamental para o sucesso das organizações, para isso é necessária a criação de mecanismos que suportem e assegure às organizações públicas a existência do ciclo de conversão de conhecimento. A implantação da Gestão do Conhecimento envolve uma política de gestão de pessoas mais atuante além de uma intensiva utilização das ferramentas da Tecnologia da Informação.

É importante destacar a importância do fator humano na Gestão do Conhecimento, uma vez que a tecnologia fornece apenas o suporte e não o conteúdo. Para a gestão deste conteúdo é fundamental o entendimento de como o ser humano adquire, acumula e divulga conhecimentos.

Contudo, as conclusões dessa pesquisa apontam que diante do exposto, apresentar-se uma sugestão - a implantação de um Projeto de Gestão do Conhecimento formatado com base no capital humano da organização.

Porém antes desse projeto há iniciativas que podem contribuir no compartilhamento do conhecimento. A realização periódica de palestras e seminários por todas as Unidades da UFRPE. Além disso, fazer uso da intranet e internet para atividades voltadas para o compartilhamento de conhecimento, tais como vídeo conferência, boletins técnicos, relatórios de projetos. Estas ações certamente facilitarão a seleção, organização, filtragem, disseminação e utilização do conhecimento gerado na Unidade, contribuindo para aproveitar melhor os recursos já existentes na organização, agilizando os processos, melhorando e aprimorando os serviços prestados.

## 9 REFERÊNCIAS

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisão. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas: 1991.

LEOCÁDIO, Leonardo; SANTOS, Jane Lucia. **Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas**: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. [(200?)]. Disponível em: <[http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008\\_KM\\_TIC\\_KM-Brasil.pdf](http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2013.

LOVELOCK, Christopher H; WHIGHT, Lauren. **Administração de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OSSIPE, Cássia Regina. **Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Brasília: Câmara dos Deputados, Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, ([20--]).

PARENTE, Pedro. Diferenças entre gestões públicas e privadas. In: CONGRESSO DE ENTIDADES FILIADAS À FEDERASUL, 7, 2009, Brasília. **Anais**. Brasília: Federasul, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RIGBY, Darrell K. **Ferramentas de Gestão**: um guia para executivos. [S.l]: Bain & Company, 2009. Disponível em: <[www.bain.com](http://www.bain.com)>. Acesso em: 28 mar. 2012.

ROSTIROLLA, Gelci. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise com foco no processo de referência. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

SKROBOT, Luiz Cláudio. **A gestão do conhecimento na pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 2010.

VEJA. Má qualidade do serviço público. São Paulo: Abril, ed. 1934, dez. 2005. Número especial.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.