

Mapeamento dos conhecimentos estratégicos em redes de bibliotecas: um estudo de caso da Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha - Rede BIM

Leniza de Faria Lima Glad (DPHDM) - leniza@dphdm.mar.mil.br

Eliana do Espirito Santo (DPHDM) - eliana@dphdm.mar.mil.br

Eliane de Freitas Ferreira (DPHDM) - eliane.freitas@dphdm.mar.mil.br

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha do Brasil, com a finalidade de mapear as competências e identificar os conhecimentos estratégicos da Rede, para garantir o seu desenvolvimento alinhado aos seus objetivos estratégicos. A metodologia utilizada foi o levantamento dos conhecimentos estratégicos, para a aplicação de questionários nos anos de 2011 e 2012, resultando na construção de um mapeamento desses conhecimentos, verificando se a organização os possui e quem os detém, com o propósito de intensificar a utilização do conhecimento especializado; compartilhar conhecimentos entre as pessoas; facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações; facilitar o desenvolvimento profissional do pessoal; e fortalecer a percepção do valor da rede pelos usuários. Por fim, estruturar um plano de gestão do conhecimento que gere um aprendizado organizacional contínuo e sustentável, que possibilite a realização dos objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento da Rede BIM.

Palavras-chave: *Mapeamento de Competências. Conhecimentos Estratégicos.*

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

Mapeamento dos conhecimentos estratégicos em redes de bibliotecas: um estudo de caso da Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha – Rede BIM

Resumo:

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha do Brasil, com a finalidade de mapear as competências e identificar os conhecimentos estratégicos da Rede, para garantir o seu desenvolvimento alinhado aos seus objetivos estratégicos. A metodologia utilizada foi o levantamento dos conhecimentos estratégicos, para a aplicação de questionários nos anos de 2011 e 2012, resultando na construção de um mapeamento desses conhecimentos, verificando se a organização os possui e quem os detém, com o propósito de intensificar a utilização do conhecimento especializado; compartilhar conhecimentos entre as pessoas; facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações; facilitar o desenvolvimento profissional do pessoal; e fortalecer a percepção do valor da rede pelos usuários. Por fim, estruturar um plano de gestão do conhecimento que gere um aprendizado organizacional contínuo e sustentável, que possibilite a realização dos objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento da Rede BIM.

Palavras-chave: Mapeamento de Competências. Conhecimentos Estratégicos. Redes de Biblioteca. Unidades de Informação.

Área Temática: Temática II, competências na ambiência das Bibliotecas e Serviços de Informação.

1 INTRODUÇÃO

Na atual Sociedade do Conhecimento, a quantidade de informações disponíveis aumenta a cada minuto. O modelo de comunicação do livro, de um para muitos, mudou radicalmente, e hoje o modelo de comunicação é o da rede, de muitos para muitos, conforme Cavalcanti e Nepomuceno (2007, p.18). Como não poderia deixar de ser, as bibliotecas também precisam adotar esse modelo com a maior habilidade possível, sob pena de tornarem-se obsoletas e desnecessárias.

Segundo Castells (1999, p. 567), as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. Este mesmo autor afirma que, embora a forma de organização social em redes tenha existido em outros tempos e espaços, o novo paradigma da tecnologia da informação fornece a base material para sua expansão penetrante em toda estrutura social. Isto nos remete a pensar que a estrutura e o formato das redes, bem como o pertencimento a elas é fator determinante neste contexto da era da informação e do conhecimento.

O modelo de comunicação da rede (Internet) trouxe “Tsunamis” de informações para processar, e para as bibliotecas foi possível aproveitar a estrutura

em rede para o processamento técnico e disseminação das informações.

As bibliotecas agruparam-se e começaram a trabalhar de forma compartilhada, organizada, poupando tempo, esforços e recursos, em benefício de quem participa ou utiliza a rede. As bibliotecas integrantes de uma rede promovem serviços e produtos com valor agregado, na medida em que unem pessoas e acervos com conhecimentos complementares, tendo metas e objetivos em comum que compõe sua estratégia, como destacado por Dib e Silva (2009, p. 19) que ressaltam a importância do trabalho em equipe.

O modelo proposto por Fleury e Fleury (2004, p. 49) apresenta uma relação entre a estratégia da organização e as suas competências, cujo alinhamento contribui para o desenvolvimento da organização. A dinâmica entre os diversos níveis da competência na organização é explicada da seguinte maneira (ver Fig. 1):

[...] em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes. Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais. Vale ressaltar a característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão dupla que se estabelece entre eles. A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 49).

A distinção dos diversos conteúdos em relação às competências organizacionais estudadas por Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 191), configuram diferentes áreas de desenvolvimento de competências como:

- competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”; e
- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Observa-se que todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (1999) dependem, em grande medida, da ação das pessoas.

Figura 1 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais.



Fonte: adaptado de Fleury; Fleury (2004, p.50)

De acordo com Goulart (2008, p. 25) as estratégias dependem, para sua realização eficaz, dos conhecimentos e capacidades existentes nas pessoas e processos, e que a organização deve ter ou desenvolver para transformar os objetivos estratégicos em ações. Tais conhecimentos são classificados como críticos ou estratégicos.

O mapeamento desses conhecimentos, ou competências técnicas, por meio de metodologia que identifique quem os possui, em que níveis se apresentam na organização e como podem ser explicitados, é imprescindível para possibilitar sua captura, armazenamento, disseminação e compartilhamento, por toda a organização, proporcionando o seu aperfeiçoamento e a evolução de sua estratégia.

1.1 Contextualização da Rede de Bibliotecas

Em março de 2004 originou-se a Rede de Bibliotecas Integradas da Marinha – Rede BIM, com objetivo de padronizar os dados bibliográficos de suas bibliotecas e disponibilizá-los por meio de uma rede de consulta única para os usuários. As bibliotecas militares possuem um público potencial no âmbito militar e no acadêmico.

São universitários e pesquisadores da comunidade científica que buscam nas Forças Armadas todo o tipo de informação não disponível em outros setores, como por exemplo, os assuntos militares e de Defesa Nacional (SIQUEIRA, 2009, p. 11).

A implementação da Rede trouxe para a Marinha do Brasil diversas vantagens, tais como: sistema único de consulta e de entrada de dados; redução de gastos; racionalização de aquisições; maior integração entre os bibliotecários; maior eficiência nos atendimentos; catalogação cooperativa e empréstimo entre bibliotecas.

Contudo, o crescimento da Rede em número de bibliotecas integrantes e a velocidade dos avanços das novas tecnologias, obrigaram a definição de um planejamento estratégico da Rede que fortalecesse suas atividades. Então, definiu-se em 2011, na XIV Reunião da Rede BIM sua:

- a) Missão: Integrar todas as bibliotecas da Rede, a fim de contribuir para facilitar o acesso aos seus acervos, empreender economicidade de recursos humanos/materiais e desenvolver a melhoria contínua dos serviços informacionais voltados para as necessidades da Marinha e em benefício da sociedade.
- b) Valores: A qualidade das informações, o atendimento das necessidades dos usuários e a troca de experiências para disseminar conhecimentos.
- c) Visão: A Rede BIM será moderna e com informações consistentes, abarcando todas as áreas de conhecimento, com ênfase naquelas relacionadas às atribuições da Marinha estatuídas em sua missão.

Para potencializar as atividades das bibliotecas integrantes da Rede, alinhados aos seus objetivos estratégicos, deu-se início a um levantamento dos conhecimentos estratégicos por meio da metodologia de mapeamento de competências, com o propósito de intensificar a utilização do conhecimento especializado; compartilhar conhecimentos entre as pessoas; facilitar a reutilização de conhecimentos existentes em novas situações; enriquecer o desenvolvimento profissional das equipes de trabalho; e fortalecer a percepção do valor da rede pelos usuários. E assim, implementar a estruturação de um plano de Gestão do Conhecimento que gere um aprendizado organizacional contínuo e sustentável.

2 METODOLOGIA

Este trabalho orientou-se por meio da metodologia empregada no trabalho desenvolvido na Caixa Econômica Federal - CEF (GOULART, 2008), onde identificou os conhecimentos estratégicos daquela organização, categorizando-os em níveis, e que por meio da aplicação de um questionário, buscou identificar o quanto seus funcionários conheciam sobre os assuntos apresentados.

Realizou-se também uma pesquisa bibliográfica, a fim de verificar a existência da aplicação da metodologia supracitada, sobre o mapeamento das competências técnicas em redes de bibliotecas. A busca foi direcionada a publicações nacionais localizadas nas seguintes bases de dados: Scielo, Capes e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT). A pesquisa utilizou os termos abaixo e obteve os seguintes resultados:

- a) mapeamento de competências x unidades de informação - Capes (02 registros localizados, mas com zero de relevância); Scielo (zero registros); BDTD/IBICT (zero registros);
- b) mapeamento de competências x redes de bibliotecas - Capes (04 registros localizados, mas com zero de relevância); Scielo (zero registros); BDTD/IBICT (zero registros);
- c) conhecimentos estratégicos x unidades de informação - Capes (17 registros localizados, mas com zero de relevância); Scielo (zero registros); BDTD/IBICT (zero registros);

Desta forma, em nenhum dos resultados obtidos foi verificada a metodologia aplicada por Goulart (2008) em redes de bibliotecas.

2.1 Aplicação do método de mapeamento do conhecimento estratégico

A Metodologia de aplicação do questionário para levantamento dos conhecimentos estratégicos da Rede BIM empregou a estrutura de Gerenciamento de Projetos, organizado em quatro (04) etapas, com suas respectivas fases e atividades, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro - 1 - Etapas do mapeamento dos conhecimentos estratégicos na Rede BIM

Etapa	Atividades
Preparação	Fase - 1 Entrevista.
Planejamento	Fase – 2 Definição dos conhecimentos estratégicos; Fase – 3 Forma; Fase – 4 Público–alvo.
Execução	Fase – 5 Aplicação.
Controle	Fase – 6 Análise de resultados; Fase – 7 Elaboração e entrega do Plano de Ação.

Fonte: Adaptado de Gonçalves; Costa; Voguel (2010. p. 154)

2.1.1 Etapa de Preparação

Fase 1 – Entrevista realizada em novembro de 2011, direcionada ao gerente da Rede BIM, sobre quais são os conhecimentos considerados básicos (necessários a todas as atividades em uma biblioteca da rede) e os específicos (definidos por tipo de biblioteca). A escolha pelo Gerente da Rede BIM para a entrevista justifica-se em decorrência da sua visão sistêmica da Rede, em virtude do seu profundo conhecimento da sua estrutura interna. Também é o momento de avaliar os aspectos atinentes ao ambiente externo e a sua interação com a Rede, a fim de possibilitar a identificação das demandas de conhecimentos estratégicos.

2.1.2 Etapa de Planejamento

Fase 2 – Identificar dentre os conhecimentos básicos, complementares e especializados, os que estão alinhados aos conhecimentos estratégicos da Rede:

- a) Básicos – imprescindíveis para o funcionamento da biblioteca, todos que trabalham na biblioteca devem ter os conhecimentos básicos, seja nível técnico ou superior: consulta no sistema; controle de circulação (empréstimo automatizado); cadastramento de usuários; localização do livro na estante; preparação do livro para empréstimo; catalogação no sistema (pendurar e importar).
- b) Complementares – necessários ao bom funcionamento da rede, no mínimo os bibliotecários ou pessoal com formação em nível superior devem conhecer: classificação, controle de inventário, emissão de relatórios, aquisição, processo de seleção de materiais.
- c) Especializados – desejáveis para um desenvolvimento contínuo da rede, no

mínimo um grupo de profissionais, nível técnico e superior, devem estar capacitados com os conhecimentos de: preservação, restauração e digitalização de acervos, formato MARC, AACR2, normatização de trabalhos bibliográficos, vocabulários controlados, entradas de entidades coletivas, e materiais especiais (fotos, material sonoro, partituras, mapas, obras raras etc). No nível de Pós-graduação: Gestão do Conhecimento (comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, inteligência competitiva), Ciência da Informação (digitalização de acervos, preservação, metadados, arquitetura da informação), Gestão de Bens Culturais (desenvolvimento de projetos culturais, captação de recursos, construção de identidade e memória culturais). Línguas estrangeiras: inglês, francês, espanhol, alemão etc.

Fase 3 – Forma – Em meados de outubro até o início de novembro de 2011, foi realizada a elaboração de um questionário eletrônico, com a ferramenta *GoogleDocs*, relacionando os conhecimentos estratégicos básicos, complementares e específicos, para ser enviado a todos os componentes da Rede BIM, respondendo individualmente. As pessoas informam qual o nível de aprofundamento detém sobre o assunto, em quatro graduações: **conheço e sei ensinar; conheço e sei executar; conheço; não conheço**, conforme aplicado por Goulart (2008, p. 31) na CEF.

Fase 4 – Público-alvo – O questionário destinou-se aos encarregados e auxiliares das bibliotecas participantes. Em 2011 eram 39 (trinta e nove) bibliotecas na rede e em 2012 passaram a ser 42 (quarenta e duas) bibliotecas.

2.1.3 Etapa de Execução

Fase 5 – Aplicação – Em dezembro de 2011, foram enviados 75 (setenta e cinco) questionários eletrônicos para os encarregados e auxiliares de todas as bibliotecas da Rede, com retorno de 32 (trinta e dois) formulários respondidos. Em 2012, o mesmo quantitativo foi enviado, sendo que se obteve 29 (vinte e nove) respostas.

Alguns óbices foram encontrados para a resposta dos questionários, pois nem todos responderam a pesquisa, que foi encaminhada para todas as bibliotecas da

rede. Tal dificuldade representou um mapeamento de cerca de 43% da rede no ano de 2011 e 39% no ano de 2012.

Em virtude de se tratar de uma rede de instituições militares, os profissionais estão sujeitos a realização de inúmeras tarefas extras, tais como, serviço, balanço de paióis, relatorias em geral, representações, etc., fato que faz com que os mesmos não tenham dedicação exclusiva nas bibliotecas / unidades de informação, desempenhando a Biblioteconomia como encargo colateral. Outro fator importante é que em algumas unidades não existe uma continuidade das atividades, porque os profissionais são frequentemente movimentados, uma característica do pessoal militar.

2.1.4 Etapa de Controle

Fase 6 – Análise dos resultados – última etapa da pesquisa, foi concluída no início do ano de 2012, referente à aplicação do questionário em 2011, com o objetivo de identificar os conhecimentos existentes na Rede e direcionar as ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos no exercício de 2012.

Em janeiro de 2013, a mesma metodologia foi aplicada para verificar a eficácia das ações empreendidas em 2012.

Assim, para facilitar a análise dos dados, agrupou-se os resultados de 2011 e 2012, Tabela 1. O perfil dos respondentes compreendeu 13% de nível médio, 35% nível superior, e 52% com pós-graduação.

Tabela 1- Conhecimentos Básicos

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Catálogo no sistema	13%	20%	23%	63%	33%	27%	33%	3%
Consulta	20%	43%	53%	73%	20%	07%	13%	0%
Circulação (empréstimo automatizado)	13%	30%	40%	67%	33%	17%	23%	07%
Localização do livro na estante	40%	70%	53%	60%	17%	03%	03%	0%
Preparação do livro para o empréstimo	33%	55%	57%	62%	20%	10%	10%	03%

Fonte: Pesquisa de dados

Em resumo, a partir do primeiro resultado da aplicação do questionário em 2011, foi possível definir as ações de 2012, que priorizou os treinamentos com foco

nos conhecimentos básicos, e ainda reforçou procedimentos importantes para o bom funcionamento da rede, divulgados na reunião técnica anual. Por exemplo, o cadastramento de usuários, que faz parte do módulo de circulação de acervo, não estava sendo utilizado por grande parte das bibliotecas, conforme verificado nos relatórios do sistema de gerenciamento de bibliotecas, que apresentou um total de 16.281(dezesseis mil duzentos e oitenta e um) usuários cadastrados na Rede BIM, com apenas 5.615 (cinco mil seiscentos e quinze) vinculados às bibliotecas. Tal fato prejudica as bibliotecas, pois à medida que a unidade não comprova a utilização de seus serviços, diminui sua receita, sua mão- de- obra e etc.

Portanto, os resultados de 2012 indicaram que os conhecimentos básicos apresentaram um aumento nos percentuais das graduações “conheço e sei ensinar” / “conheço e sei executar”, conforme o desejado. Da mesma forma que houve uma diminuição no percentual dos “conheço” / “não conheço”, que representam pouca ou nenhuma familiaridade com os conhecimentos apresentados, trazendo um resultado muito significativo, no sentido de praticamente extinguir o número de pessoas que não conhece os procedimentos ou conhecimentos básicos, para o funcionamento da sua Biblioteca na Rede BIM.

Tabela 2- Conhecimentos Complementares

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Classificação	31%	33%	52%	67%	17%	13%	21%	07%
Controle de inventário	07%	17%	27%	52%	37%	34%	37%	07%
Relatório	03%	20%	30%	40%	33%	40%	40%	07%
Aquisição	13%	07%	27%	34%	37%	45%	37%	24%
Seleção de materiais	10%	23%	38%	43%	31%	37%	31%	10%

Fonte: Pesquisa de dados

Em se tratando de conhecimentos complementares, ver Tabela 2, os índices que tratam de classificação revelam como aspecto positivo o decréscimo do grau “não conheço” em 2012, pois as demais graduações não representaram alterações significativas, o que sinaliza a necessidade de maior abordagem nos treinamentos.

O índice sobre o controle de inventário também não foi muito trabalhado em 2012, mas foi possível identificar na Rede as pessoas que podem auxiliar a disseminar esses conhecimentos, por meio das respostas “conheço e sei ensinar”, porque já utilizaram o módulo em suas bibliotecas.

Em relação ao índice de emissão de relatórios, o resultado mostra que o

assunto precisa ser mais trabalhado, mas a diminuição do percentual “não conheço”, por si só, representa um resultado muito importante, pois demonstra que, caso o operador necessite dessa ferramenta do sistema, disporá de algum conhecimento inicial.

Em relação à aquisição, os resultados refletem a situação do módulo que foi abordado, mas com pouca familiaridade. Ou seja, é uma ferramenta muito pouco utilizada na Rede BIM, o que aponta para a necessidade de se trazer esse conhecimento de fora, como por exemplo, solicitar o treinamento pelo desenvolvedor do software (no caso a PUC-PR) ou numa próxima reunião técnica, por meio de uma abordagem por outra instituição com esse *know-how*.

Quanto ao processo de seleção de materiais, a temática também necessita ser desenvolvida, pois a abordagem atual prevê maior foco na doutrina e práticas da Rede.

Em síntese, esses resultados demonstraram a necessidade de mais ações no sentido de aumentar os percentuais de “conheço e sei ensinar” / “conheço e sei executar” em pelo menos 20%, assim como, diminuir o “conheço” / “não conheço” ao mínimo, ou até mesmo zerar.

Tabela 3 – Conhecimentos Especializados (extraordinários)

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Preservação de acervos	11%	10%	14%	30%	50%	57%	29%	17%
Restauração de acervos	03%	0%	14%	13%	31%	50%	52%	37%
Digitalização de acervos	0%	0%	10%	23%	55%	57%	38%	20%
Formato MARC	10%	17%	28%	52%	31%	34%	34%	07%
AACR2	10%	17%	45%	50%	14%	27%	34%	17%
Normalização de trabalhos bibliográficos	14%	17%	29%	52%	25%	28%	36%	10%
Vocabulários controlados	07%	13%	28%	37%	38%	40%	34%	20%
Entradas coletivas	07%	13%	24%	47%	45%	20%	35%	27%

Fonte: Pesquisa de dados

Para Conhecimentos considerados Especializados (extraordinários), ver Tabela 3, quanto ao item preservação de acervos, trata-se de um tipo de conhecimento que é precioso para a Rede, sem grande complexidade, mas ainda com um percentual abaixo do esperado nos itens “conheço e sei ensinar” / “conheço e sei executar”. Como meta para a Rede, deve-se buscar um aumento de 40% de “conheço e sei ensinar” / “conheço e sei executar”, a fim de possibilitar a extinção do “não conheço”, para estimular o fluxo dos conhecimentos sobre as práticas de

preservação de acervos.

Quanto ao índice que trata da restauração de acervos, observou-se que não existe na Rede pessoas com esse tipo de conhecimento que possa transmiti-lo. É interessante desenvolver ações para minimizar essa grande lacuna do conhecimento.

Para o item digitalização de acervos, sem dúvida esse também é um conhecimento que deverá ser desenvolvido na Rede.

Para os resultados que tratam do item Formato MARC, percebeu-se que é um resultado que também precisa ser desenvolvido, mas que pode encontrar apoio dentro da própria Rede, por meio de pessoas que podem retransmitir os conhecimentos a quem não possui muita familiaridade, e então aumentar o quantitativo do “conheço e sei executar”.

Quanto ao item AACR2, o resultado ficou muito similar ao item do MARC, e as ações para desenvolver esse conhecimento podem ser semelhantes.

Quanto à Normatização de trabalhos bibliográficos, trata-se de um tipo de conhecimento que é muito valorizado pelos usuários da Rede BIM, pois não é muito complexo, e pode ser desenvolvido com recursos da própria rede, a fim de melhorar esse tipo de serviço.

Para os resultados que tratam do item Vocabulários Controlados, percebeu-se que é um conhecimento que também é bastante escasso na Rede, o que demanda a busca da capacitação em outras instituições.

Em relação aos Materiais Especiais (fotos, material sonoro, partituras, mapas, obras raras etc), a intenção é mapear onde existe *know-how* no processamento técnico desses materiais e disseminar este conhecimento para o restante da Rede.

Tabela 4 – Conhecimentos Especializados (Nível de Pós – graduação Lato sensu)

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Comunidades de prática	0%	0%	06%	10%	23%	26%	52%	52%
Mapeamento do conhecimento	0%	0%	06%	10%	26%	35%	52%	39%
Inteligência competitiva	0%	0%	13%	10%	19%	39%	48%	35%

Fonte: Pesquisa de dados

Para Nível de Pós-graduação, ver Tabela 4: Gestão do Conhecimento (comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, inteligência competitiva), os resultados indicam que áreas desenvolver, quais assuntos devem ser abordados

nas reuniões técnicas, a fim de nivelar os conhecimentos sobre áreas correlatas à Biblioteconomia, ou despertar o interesse para as áreas de Pós-graduação em que a Rede carece de capacitação.

Tabela 5- Conhecimentos Especializados (Ciência da Informação – Stricto sensu)

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Digitalização de acervos	0%	0%	03%	10%	32%	55%	48%	52%
Preservação	03%	0%	06%	13%	23%	48%	52%	26%
Metadados	0%	0%	0%	03%	29%	48%	52%	32%
Arquitetura da informação	0%	0%	03%	03%	29%	45%	52%	35%

Fonte: Pesquisa de dados

Para resultados relacionados à Ciência da Informação, na Tabela 5, destacam-se as lacunas na capacitação, na área de pós-graduação na Rede. A curto prazo, seria interessante abordar nas reuniões técnicas temas sobre todos os assuntos, pois apresentam um expressivo percentual “não conheço”. Em longo prazo, aumentar o percentual de “conheço e sei executar”, seria um grande salto em qualidade para as competências da Rede, por meio dos cursos previstos no Plano de Capacitação da Marinha do Brasil na área de Biblioteconomia.

Tabela 6 – Conhecimentos Especializados (Gestão de Bens Culturais)

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Desenvolvimento de projetos culturais	0%	0%	06%	06%	23%	45%	55%	32%
Captação de recursos	0%	0%	13%	10%	23%	32%	48%	45%
Construção de identidade e Memórias culturais	0%	0%	06%	06%	26%	29%	52%	52%

Fonte: Pesquisa de dados

A mesma medida empregada para Ciência da Informação aplica-se aos conhecimentos especializados em Gestão de Bens Culturais, na Tabela 6, com ações de curto e longo prazos.

Tabela 7 - Conhecimentos Especializados (Línguas)

Item	Conheço e sei ensinar		Conheço e sei executar		Conheço		Não conheço	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Inglês	06%	0%	06%	16%	55%	65%	23%	13%
Francês	06%	0%	0%	10%	16%	26%	61%	48%
Espanhol	0%	0%	06%	10%	29%	35%	55%	32%
Alemão	0%	0%	0%	06%	03%	06%	74%	68%

Fonte: Pesquisa de dados

Para conhecimento em Línguas Estrangeiras, ver Tabela 7, a amostra aponta a grande necessidade de diminuir os percentuais de “não conheço”, com ações a fim de minimizar a lacuna apresentada. O resultado possibilitou a identificação na rede de conhecimentos em línguas estrangeiras por parte dos integrantes da rede.

Fase 7 – Finalização da análise das informações, com o *feedback* dos resultados obtidos; elaboração e entrega do Plano de Ação, com recomendações de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento desses conhecimentos estratégicos.

Em janeiro de 2012, ao término do primeiro ciclo da aplicação do questionário, mapeou-se os conhecimentos existentes, onde foram identificadas diversas oportunidades de melhorias, tratadas por meio de um plano de ação para o mesmo ano. Em janeiro de 2013, realizou-se o segundo ciclo de aplicação do questionário, de forma a avaliar a aderência das práticas de gestão adotadas no ano anterior e verificar mais oportunidades de melhorias a serem trabalhadas.

3 CONCLUSÃO

O mapeamento de competências (conhecimentos técnicos) da Rede BIM, proporcionou melhorias em sua gestão. O novo modelo implementado, teve como base o ativo “conhecimento”. Portanto, a disciplina Gestão do Conhecimento passou a alicerçar as ações de melhoria e, quiçá, de inovações na Rede.

Estruturou-se assim, um processo sistemático para desenvolver, criar, compartilhar, organizar e proteger os conhecimentos estratégicos da Rede BIM, contribuindo para a geração de aprendizado organizacional contínuo e melhorias no desempenho das atividades nas bibliotecas.

Os Planos de Ação apontaram práticas de Gestão do Conhecimento, tais como:

- a) Ajustes nas abordagens do programa de treinamentos: balanceadas entre os conhecimentos básicos e alguns complementares, buscando fazer um nivelamento de conhecimentos necessários para o funcionamento das bibliotecas, tanto para os encarregados como para os auxiliares;
- b) Revisão dos manuais de processamento técnico, buscando contribuir para

explicitar ao máximo os conhecimentos técnicos da Rede;

c) Elaboração de um Plano de Capacitação na área de Biblioteconomia, com horizonte de planejamento de 2013-2019, a fim de preencher as lacunas de conhecimento identificadas na Rede;

d) Reuniões técnicas com atividades como: captação de palestrantes para assuntos importantes e pouco conhecidos na Rede; oficinas para nivelamento de conhecimentos; apresentação de boas práticas na Rede; benchmarking e networking com representantes de outras Forças Armadas e Instituições Civis; apresentações de produtos da área de Biblioteconomia por meio de empresas do setor e; deliberações sobre doutrinas, normas e procedimentos na Rede, etc.; e

e) Customização do treinamento do software de gerenciamento de bibliotecas, oferecido pela empresa detentora do sistema, em virtude da melhor identificação dos conhecimentos sobre o mesmo existente na Rede.

As ações implementadas traduzem a estruturação de um Plano de Gestão de Conhecimento para a Rede BIM, que ainda precisa ser formalizado e aprimorado num próximo ciclo de aplicação do questionário.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CAVALCANTI, Marcos; NEPOMUCENO, Carlos. **O conhecimento em rede**: como implantar projetos de inteligência coletiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIB, Simo Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Competências em unidades de informação: metodologia para desenvolvimento de equipes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 17-29, maio/ago. 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004. p 44-57.

_____. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.p. 189-211.

GONÇALVES, Ariane Ramos, COSTA, Maria Critina Alexndre e VOGUEL, Nilvia Maura. A implantação do processo de gestão do conhecimento em uma organização: um estudo de caso Petrobrás – abastecimento. In: RODRIGUEZ y RODRIGUEZ, Martius Vicente (Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

GOULART, Sonia. Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 25-34.

SIQUEIRA, Regina Boanerges. **A aplicação das modernas ferramentas de gerenciamento no setor público**: a implantação da Rede de Bibliotecas das Forças Armadas. 2009. 26p. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/arquivos/_biblioteca/periodicos/artigos/regina_boanerges.pdf>. Acesso em: 25 de fev. 2013.