



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 1 – Gestão de bibliotecas

Mapeamento de conhecimentos formais dos colaboradores do SISTEBIB: potenciais, perspectivas e tendências

Mapping the formal knowledge of SISTEBIB's employees: potentials, perspectives and trends

Zení Silva Jucá Bessa – Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

zenibessa@ufam.edu.br

Lúcia Martins Pereira de Oliveira – Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

lucia_martins@ufam.edu.br

Kamilla Pereira Silva – Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

kamillasilva@ufam.edu.br

Jéssica Oliveira Santos – Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Jessicasantos@ufam.edu.br

Resumo: Norteados pelos aportes teóricos da Gestão do Conhecimento e da Gestão por Competências, apresenta-se o mapeamento dos conhecimentos formais dos colaboradores do Sistebib como ferramenta para a gestão estratégica orientada ao desenvolvimento de habilidades e atitudes para profissionais de bibliotecas universitárias. Para análise dos dados, utilizou-se o método exploratório, quali-quantitativo, constituindo indicadores que permitiram a identificação de potenciais tendências de atuação. Os resultados propiciaram uma visão abrangente de seu capital intelectual, revelando áreas de expertises e potenciais de desenvolvimento, que podem melhorar a operacionalidade dos processos, bem como a criação de novos produtos e serviços a serem ofertados.

Palavras-chave: Gestão por competências. Gestão do conhecimento. Gestão estratégica. Conhecimento. Conhecimento explícito.

Abstract: Guided by the theoretical contributions of Knowledge Management and Competency Management, the mapping of the formal knowledge of Sistebib's collaborators is presented as a tool for strategic management oriented to the development of skills and attitudes for professionals in university libraries. For data analysis, the exploratory, quali-quantitative method was used, constituting indicators



that allowed the identification of potential performance trends. The results provided a comprehensive view of its intellectual capital, revealing areas of expertise and development potential, which can improve the operationality of processes, as well as the creation of new products and services to be offered.

Keywords: Competency-based management. Knowledge management. Strategic management. Knowledge. Explicit knowledge.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de gestão em organizações, perpassam por constantes transformações e a vasta literatura dessa área tem sinalizado alguns modelos para a adequação das instituições aos novos e dinâmicos perfis exigidos. Neste cenário, destacadamente a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento tornaram-se potentes ferramentas no que tange ao desenvolvimento de equipes de alta performance.

Em instituições públicas, especificamente bibliotecas universitárias (BUs), infere-se que o quadro de colaboradores com determinadas expertises influenciará em quais e como os serviços e produtos serão desenvolvidos e ofertados a partir da compreensão das constantes transformações oriundas do nicho desses ambientes de informação.

Partindo do pressuposto que a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), incentiva a capacitação e qualificação de seus colaboradores, nos últimos anos, percebe-se empiricamente, no Sistema de Biblioteca UFAM (Sistebib), um movimento para a aquisição de novos conhecimentos, evidenciado por meio do crescente número de afastamentos para qualificação. Diante deste cenário, surge a necessidade de indagar quais foram os conhecimentos adquiridos, bem como identificar possíveis tendências para o desenvolvimento e oferta de produtos e serviços do Sistebib.

Considerando o impacto potencial que os conhecimentos explícitos desempenham sobre o “saber fazer” dos profissionais, esse trabalho objetiva apresentar o mapeamento dos conhecimentos formais dos colaboradores do Sistebib, de modo a subsidiar a gestão estratégica de recursos humanos orientados ao desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias aos profissionais de BUs,

propiciando a completude das competências¹ demandadas a estes profissionais imersos no habitat de produção do conhecimento.

Com vistas a subsidiar as análises e reflexões acerca dos resultados obtidos, expõem-se uma síntese do aporte teórico relacionado aos modelos citados como ferramentas estratégicas para a gestão de recursos humanos em ambientes de informação, em especial em bibliotecas universitárias, bem como a apresentação do Sistebib, seguindo-se a apresentação dos resultados apurados e as implicações e potenciais desvelados por este trabalho.

2 O CONHECIMENTO NA INTERSECÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E POR CONHECIMENTO

O termo “conhecimento” carrega em si uma polissemia que de forma abrangente inclui variáveis como informação, dados, descrições simbólicas, conteúdo e símbolos que são articulados cognitivamente e subjetivamente por um indivíduo para aplicação prática (UFSC, 2023), e neste sentido revela crucial importância como gerador de valor e diferencial competitivo em organizações.

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, este pode ser categorizado em explícito (formal) e tácito (informal), ou seja, se são passíveis de serem registrados por meio de códigos, linguagem, símbolos ou outros formatos, considera-se que são explícitos. De outro modo, se figuram no nível do subjetivo e inconsciente, de difícil expressão e registro não sendo aprendido ou ensinável são considerados tácitos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Lustri, 2019).

No campo da Gestão por Competências, o conhecimento constitui uma das dimensões intrínsecas da competência, sendo indissociável dos demais elementos: habilidade e atitude. Estas dimensões são interligadas e interdependentes, uma vez que para a materialização de uma habilidade é imprescindível que o sujeito possua um conhecimento prévio (Zarifian, 2001; Bessa, 2003; Lustri, 2019).

Neste viés o conhecimento (dimensão do saber) é entendido como uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo sujeito, que permite que este entenda

¹ Segundo a literatura, classicamente a Competência é entendida como sendo formada por três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, que devem interagir mutuamente em um indivíduo ao qual considera-se possuidor de uma competência. (Zarifian, 2001; Ferreira, 2015; Lustri, 2019)

o mundo. Já a habilidade está conectada ao *saber - fazer*, ou seja, a capacidade de aplicação e uso produtivo do conhecimento adquirido. A atitude (dimensão do querer – saber – fazer), associa-se aos aspectos sociais afetivos e relacionais intrínsecos ao trabalho (Bessa, 2003, p. 13).

Diante da basilar importância do ativo “conhecimento” e entendendo a conexão dos conceitos apresentados, infere-se que a adoção dos aportes e ferramentas propiciados por ambos orientem a gestão estratégica dos recursos humanos, especificamente àqueles alocados em bibliotecas universitárias, constituindo-se como espaço propício para aplicação ecossistêmica dos conceitos citados, alinhando conhecimentos formais e informais de maneira a materializar o potencial de habilidade e atitudes a eles relacionados, resultando em uma atuação sinérgica aos objetivos institucionais, de modo a maximizar o desempenho e fomentar a inovação.

Quanto ao perfil do Sistebib UFAM, constitui-se de um conjunto de bibliotecas integradas sob os aspectos funcional e operacional, que trabalha para fomentar e estimular a produção técnico-científica e cultural da comunidade acadêmica por meio do desenvolvimento e promoção de serviços e produtos de informação mediados ou não por tecnologias. Desta forma, oferece subsídios fundamentais aos pilares de ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Como órgão suplementar, é atualmente composto por um setor diretivo, cinco divisões técnicas-administrativas, sete bibliotecas setoriais distribuídas na capital e cinco nos campi do interior do Estado que atuam conjuntamente para o alcance de seus objetivos institucionais.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, adotou-se, de forma simultânea, uma abordagem quantitativa e qualitativa de modo a conferir aos dados um levantamento estatístico e uma análise dos aspectos subjetivos e intuitivos dos resultados apurados, pois, conforme Teddlie e Tashakkori (2009, p. 4), tal metodologia “[...] permite que os pesquisadores obtenham uma compreensão abrangente e holística dos fenômenos estudados”. No que tange ao aspecto da natureza, constituiu-se de uma pesquisa

aplicada, uma vez que se utilizou de conceitos e modelos teóricos para a análise dos dados obtidos. Quanto aos objetivos, o estudo contemplou aspectos de cunho exploratórios e descritivos, para propiciar melhor compreensão dos fatos ocorridos e possibilitar análises e reflexões sobre os resultados identificados.

Por se tratar do olhar específico sobre a formação de um grupo de indivíduos de uma organização, foi adotada a metodologia de estudo de caso, uma vez que conforme o entendimento apresentado por Yin (2005), este configura-se como um meio de efetuar pesquisas investigativas de fenômenos atuais considerando seu contexto real.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), o primeiro “Elemento Construtivo da Gestão do Conhecimento” é a identificação do conhecimento, desta forma para identificar conhecimentos explícitos dos colaboradores do Sistebib, utilizou-se como fonte para coleta de dados a Plataforma Lattes, tendo em vista que esta atende aos critérios de confiabilidade das informações, consistência e atualização, uma vez que o mesmo é um importante sistema padrão de alcance nacional de registros curriculares de atividades acadêmicas e profissionais. A extração dos dados foi realizada de forma manual, considerando os campos de formação acadêmica e complementar dos currículos dos 62 servidores do Sistebib.

Os dados foram compilados e estruturados em formato “.csv”, de modo a propiciar a manipulação para extração de gráficos e cruzamento de dados, favorecendo assim a interpretação dos comportamentos dos conhecimentos mapeados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

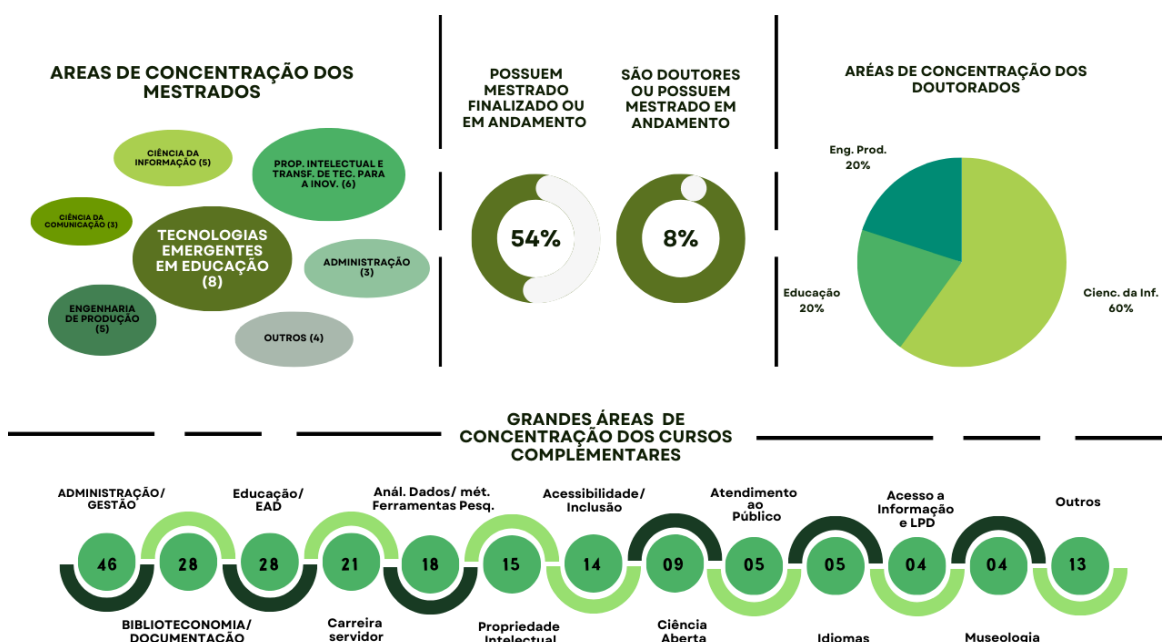
Em 2023, o Sistebib totaliza uma equipe formada por 65 bibliotecários documentalistas, dos quais 16 estão distribuídos nos campi do interior do Amazonas. Somando a esses, 12 profissionais de apoio técnico em diferentes cargos, totalizando 77 servidores. Deste universo, 79% possuem currículos cadastrados na Plataforma Lattes, gerando uma amostra significativa para o estudo que permitiu o mapeamento dos conhecimentos explícitos do grupo.

A amostra contou com dados coletados de 61 servidores entre os quais 55 são bibliotecários e 16% destes possuem mais de uma graduação majoritariamente em campos do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas, o mesmo ocorrendo com os servidores não bibliotecários.

Ao examinar o quesito especialização, os dados revelam que 26% dos profissionais possuem apenas especialização, embora a maioria busque cursar um mestrado, fazendo com que 56% do corpo técnico do Sistebib tenha este nível de qualificação.

O perfil profissional dos colaboradores do Sistebib, a partir dos resultados obtidos, pode ser observado na Figura 1. Os dados demonstram uma tendência crescente de busca por formação *Stricto sensu* nos últimos 10 anos; 75% da amostra possuem mestrado finalizado ou em andamento; 10% são doutores ou possuem doutorado em andamento; estima-se que a amostra apresenta significativamente conhecimentos formais quanto a tecnologias inovadoras aplicadas nos contextos organizacionais.

Figura 1 - Mapeamento de conhecimentos formais dos colaboradores do SISTEBIB



Fonte: as autoras (2023).

Descrição: Indicadores do interesse por formação dos servidores do Sistebib.

Quanto aos cursos de mestrado observa-se, com auxílio da Figura 1, uma forte evidência quanto ao potencial para o desenvolvimento de competências em educação mediada por tecnologias, bem como para o desenvolvimento de produtos, serviços ou

atuação profissional de caráter inovador. Em relação ao doutorado, a concentração deu-se na área da Ciência da Informação (CI).

Cabe destacar que a busca por maior qualificação registrou uma forte alta nos últimos anos, visto que 35% dos títulos de mestre foram obtidos entre os anos de 2019 e 2023, assim como a maioria das titulações de doutoramento ocorreram no mesmo período.

No quesito Formação complementar aplicaram-se os critérios de realização nos últimos dez anos e com carga horária mínima de 8 horas. Os cursos identificados foram categorizados em 12 grandes temáticas apontando a busca por instrução em gestão, Educação a Distância, revelando ainda o interesse em ferramentas de auxílio à pesquisa, propriedade intelectual e acessibilidade.

Faz-se necessário relatar que os dados revelaram um aumento substancial de 150% (em relação aos 2 anos anteriores) na busca por cursos de formação complementar durante os dois anos mais intensos da Pandemia de COVID-19.

Diante do exposto, observa-se que na dimensão do conhecimento acadêmico, o grupo apresenta um alto nível bem como uma busca pelo aprimoramento de formação continuada. Contudo, o conhecimento tácito só se corporifica em competência quando explicitado. Nesse sentido, Ferreira (2017) argumenta que a competência é a soma das dimensões (CHA) operando para gerar valor e qualificando a entrega do indivíduo à organização. Desta feita, compreende-se que a competência está relacionada à mobilização dos recursos cognitivos (conhecimentos/saberes) para a resolução de um problema.

Logo, a concentração de conhecimentos explícitos mapeados no tema de educação mediada por tecnologia, apurados nesta pesquisa, configura-se como oportunidade para o desenvolvimento de produtos e serviços que apoiam o ensino, pesquisa e extensão em meio digital. Dentre as possibilidades de ações prospectadas para o Sistebib nesse contexto, cita-se a atuação dos profissionais em redes sociais educativas, treinamentos utilizando a gamificação educativa, chatbots, orientação e assistência em ambientes virtuais de aprendizagem.

A partir desta percepção, intui-se como estratégica a adequada gestão dos ativos intelectuais deste seletto grupo, promovendo e oportunizando meios e recursos, para que os conhecimentos possam evoluir para habilidade e atitudes que redunde na

expressão das competências por meio de produtos e serviços inovadores e de alta performance, bem como a proposição de um plano de formações e capacitações que venham a preencher possíveis lacunas identificadas na formação da equipe, fortalecendo pontos que corroborem para uma atuação orientada ao alcance da missão e visão da instituição.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao mapear os conhecimentos formais dos colaboradores do Sistebib, percebeu-se que possui um corpo técnico qualificado do ponto de vista das formações na modalidade formal, fenômeno este que se intensificou nos últimos dez anos com uma concentração deste movimento entre 2020 e 2023, em especial ao nível de mestrado. Infere-se que algumas variáveis impactam na configuração deste cenário, contudo, para o alcance de seu potencial em alta performance, cabe a reflexão sobre como promover a explicitação destes conhecimentos para a esfera das habilidades e atitudes, evidenciando assim, as competências relacionadas aos saberes formais mapeados.

O grupo de servidores investigados apresentou um considerável potencial para o desenvolvimento de competências em educação mediada por tecnologias, bem como para a constituição de produtos, serviços e uma atuação profissional inovadora, conforme evidenciados ao cruzarmos os dados da formação acadêmica e complementar.

Infere-se que o mapeamento de conhecimentos formais deste grupo possa contribuir para tomada de decisões estratégicas para a gestão de recursos humanos do Sistebib, fomentando e promovendo ações potencializadoras para o desenvolvimento das competências alinhadas aos conhecimentos mapeados.

REFERÊNCIAS

BESSA, Z. C. J. **Competências profissionais dos gestores de bibliotecas de instituições de ensino superior**. 2003. 40 f. Relatório Técnico -PIBIC, Universidade Federal do Amazonas, 2001.

FERREIRA, P. I. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Ltc, 2015. 228 p.

LUSTRI, D. **As três dimensões da competência**: do nível explícito ao tácito, do nível explícito ao tácito. 2019. Disponível em: <https://blog.cohros.com.br/gestao-de-competencias-as-tres-dimensoes/>. Acesso em: 10 maio. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. São Paulo, 2022.

UFSC. **Conceito de conhecimento**. 2017. Disponível em: http://www3.egc.ufsc.br/wiki/index.php/Conceito_de_Conhecimento. Acesso em: 15 maio. 2023.

TEDDLIE, C.; TASHAKKORI, A. **Foundations of mixed methods research**: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences. SAGE Publications, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.