

# A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional em bibliotecas universitárias de *campi* avançados

Knowledge Management and Organizational Learning in advanced *campi* university libraries

**Me. Allan Julio Santos**

[allangestorinformacoes@gmail.com](mailto:allangestorinformacoes@gmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/3336905670327750>

<https://orcid.org/0000-0001-7334-0987>

**Dra. Geruza de Fátima Tomé Sabino**

[geruzaft@hotmail.com](mailto:geruzaft@hotmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/9325991551225198>

<https://orcid.org/0000-0002-2247-0869>

*Submetido: 13 ago. 2019*

*Publicado: 06 out. 2020*

## Resumo

Esta pesquisa pretende trazer à luz e cooperar com o desenvolvimento da temática Gestão do conhecimento e da Aprendizagem Organizacional em bibliotecas universitárias de *campi* avançados. Em face disto, o problema indaga quais as possibilidades da aplicação das dinâmicas de aprendizado organizacional em bibliotecas universitárias de *campi* avançado subsidiados pela gestão do conhecimento. Tem como objetivo avaliar os possíveis instrumentos, políticas institucionalizadas e dinâmicas adotadas para criação, uso e compartilhamento de conhecimento que conduzem à aprendizagem organizacional e ao ato educativo em bibliotecas universitárias. O estudo tem como *locus* de pesquisa a Biblioteca UFJF/GV da Universidade Federal de Juiz de Fora – *campus* avançado Governador Valadares (UFJF/GV). A orientação metodológica apoia-se na obra de Gil (2017) e classifica-se como empírica e social. O problema de pesquisa delinea-se sob o modelo de estudo de caso com enfoque incorporado, nos moldes de Yin (2001). O trabalho apresenta-se, quanto aos objetivos, do tipo exploratório-descritivo e com abordagem qualitativa, sendo a natureza das fontes examinadas bibliográfica e documental. Quanto à interpretação dos dados obtidos, as categorias analíticas estabelecem-se em face do tripé de organização do conhecimento delineado por Choo (2011) de criação de significado, criação de conhecimento e tomada de decisão. Como métodos de apreciação dos dados são aplicadas as técnicas de análise de conteúdo, formulado por Bardin (2016), e triangulação de dados, de Miles e Huberman (1984). No tocante aos resultados, reconhece-se que as criações de significados para seus agentes organizacionais demandaram maior flexibilidade em seus serviços e produtos. Identifica-se que as ideias e ações propostas pelas teorias de aprendizagem organizacional foram traduzidas em diversos momentos nas práticas biblioteconômicas. As ideias e ações propostas pelas teorias de aprendizagem organizacional traduziram-se em práticas de impacto no cotidiano da biblioteca acadêmica, especialmente, quanto à capacitação profissional. Sugere-se a continuidade de implementação de novas e contínuas ações sobre as demais bibliotecas da UFJF, assim como em demais bibliotecas de *campi* avançado.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Aprendizagem organizacional. Biblioteca universitária. Conhecimento organizacional.

## Abstract

This research aims to bring to light and cooperate with the development of the theme Knowledge Management and Organizational Learning in University Libraries of advanced campuses. In view of this, the problem asks what are the possibilities of applying organizational learning dynamics in advanced campus university libraries subsidized by knowledge management. It aims to evaluate the possible instruments, institutionalized and dynamic policies adopted for the creation, use and sharing of knowledge that lead to organizational learning and educational act in university libraries. The study has as its research locus the UFJF / GV Library of the Federal University of Juiz de Fora - Governador Valadares advanced campus (UFJF / GV). The methodological orientation is based on the work of Gil (2017) and is classified as empirical and social. The research problem is outlined under the case study model with embedded approach, in the mold of Yin (2001). As for the objectives, the work is exploratory-descriptive and with a qualitative approach. As for the interpretation of the obtained data, the analytical categories are established in face of the knowledge organization tripod outlined by Choo of meaning creation, knowledge creation and decision making. As methods of data appreciation, the content analysis techniques formulated by Bardin (2016) and data triangulation by Miles and Huberman (1984) are applied. Regarding the results, it is recognized that the creation of meanings for their organizational agents demanded greater flexibility in their services and products. It is identified that the ideas and actions proposed by the organizational learning theories were translated in several moments in the biblioteconomic practices. The ideas and actions proposed by organizational learning theories have translated into everyday impact practices of the academic library, especially regarding professional training. The implementation of new and continuous actions on the other UFJF libraries is suggested, as well as on other advanced campus libraries.

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational learning. University library. Organizational knowledge.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário político-econômico das Instituições de Ensino Superior (IES's) é de incertezas quanto ao seu futuro. Nesse seguimento, as bibliotecas universitárias enfrentam o desafio de se reinventarem e de se adequarem às mudanças pretendidas pela sociedade da informação. De igual modo, ressalta-se o momento histórico no qual essas instituições educacionais recebem acusações relacionadas à sua (suposta) ineficiência.

Nesse viés, o estado da arte sobre os aspectos gerenciais da informação e do conhecimento no campo da administração de bibliotecas (FAQUETI; ALVES; STEIL, 2016; FERREIRA; MAIA, 2013) ainda não está totalmente consolidado, em especial, no tocante das bibliotecas universitárias. Essa lacuna de conhecimento impossibilita diálogos que corroborem para uma análise mais efetiva e transformadora. A Gestão do Conhecimento (GC) e a Aprendizagem Organizacional (AO) apresentam-se, portanto, como campos férteis para serem explorados em bibliotecas acadêmicas.

Entende-se nesta pesquisa que o conhecimento é o resultado da interação do sujeito com o seu meio social, assim como o coletivismo induzido e a informação estruturada são os elementos criadores da informação gerencial nas organizações. Desse modo, o exercício de gestão implica na administração de esforços em benefício de um ciclo informacional de aprendizagem eficiente e eficaz. O tripé pesquisa, ensino e extensão é a base norteadora para as ações administrativas e acadêmicas dos setores acadêmicos, incluindo suas bibliotecas (LUBISCO, 2014).

Por sua vez, os *campi* avançados são extensões das universidades em regiões consideradas pelo governo federal como potenciais polos de desenvolvimento (MENDES; TREVIZAN; CUNHA, 1978). Este estudo visa aprofundar os estudos inter-relacionais existentes acerca da GC e da AO em bibliotecas universitárias de *campi* avançado. À vista disso, avaliou-se a GC e a AO sob a ótica da satisfação de necessidades, busca e uso dos recursos informacionais da biblioteca acadêmica por parte de seus usuários (agentes organizacionais), em benefício da tomada de decisão administrativa e da redução de incertezas de seus gestores.

Para tal, o trabalho teve como *locus* a biblioteca universitária da Universidade Federal de Juiz de Fora, *campus* avançado Governador Valadares (Biblioteca UFJF/GV). Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo avaliar os possíveis instrumentos, políticas institucionalizadas e dinâmicas adotadas para criação, uso e compartilhamento de conhecimento que conduzem à aprendizagem organizacional e ao ato educativo em bibliotecas universitárias de *campi* avançados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

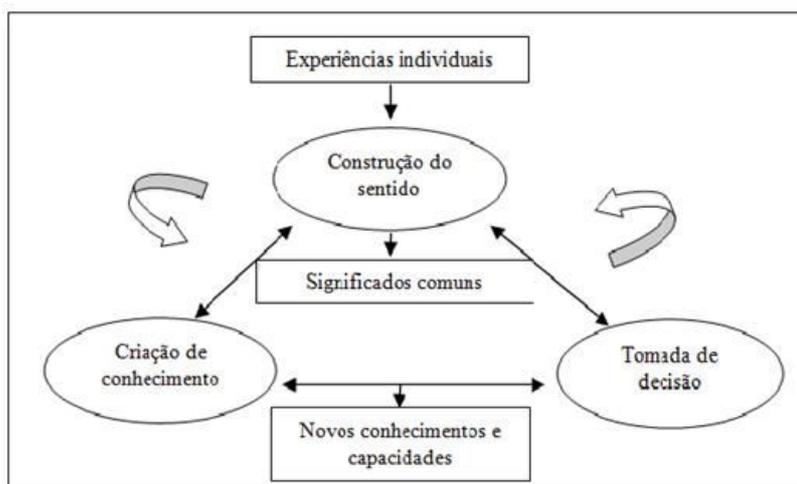
A literatura voltada aos trabalhos de GC rotineiramente vincula-se à discussão sobre aprendizagem organizacional. Esse conhecimento deriva da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisão (CHOO, 2011). De acordo com Choo (2011, p. 370), esses três elementos são qualificados quando interligados em um “[...] único processo, mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações”.

Essas dinâmicas têm como suporte as Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC). A efetiva gestão dessa construção do conhecimento promove o desempenho da organização. Assim, cada elemento de uso da informação gerencial tem diferentes necessidades: cognitivas, emocionais e situacionais. Incorpora-se nas organizações, portanto, suas implicações quanto à significação da realidade. Sob a perspectiva desta pesquisa, o ato educativo inerente a esse aprendizado remete à ação de conhecer a significação da realidade e do seu poder da transformação (FREIRE, 1989, 1996).

Dito isso, “a criação de significado, os recursos representados pelas crenças, interpretações e representações combinam-se para criar significados compatíveis com o ambiente da organização” (CHOO, 2011, p. 372). Os recursos organizacionais dialogam no intuito de criar e avaliar os novos conhecimentos e competências surgidos. Essa influência é percebida nos atos educativos individuais e coletivos dos agentes organizacionais das bibliotecas universitárias públicas. A interpretação da realidade assume, por conseguinte, caráter transformador no ambiente acadêmico, principalmente acerca dos produtos e serviços ofertados.

Nessa perspectiva, Choo (2011) diferencia dois grupos potencialmente correlatos. O primeiro grupo atua sob os recursos informacionais nos setores das organizações, possibilitando novos conhecimentos e ações. Quanto ao segundo grupo, esse visa ao fluxo contínuo de informações de forma a processar a informação entre os modos cognitivos, emocionais e situacionais (CHOO, 2011). Essas aptidões interagem entre si e influenciam a trajetória da organização do conhecimento proposto por Choo (2011) (Figura 1).

**Figura 1:** Organização do conhecimento



**Fonte:** CHOO (2011), adaptado.

Dada a amplitude do tema construção do sentido (também conhecido como *Sensemaking*), optou-se por um recorte que aponta para as questões da construção de sentido em bibliotecas em universidades. São abordados no trabalho, os aspectos de análise e interpretação do ambiente informacional e de seus sistemas interpretativos. Nessa vertente, o *sensemaking* permite a edificação de um entendimento compartilhado dos sujeitos organizacionais, do que é a organização e o que ela faz (ALVARENGA NETO, 2008; CHOO, 2011). Por conseguinte,

a criação de significado é resultado de interações dinâmicas e constantes entre três elementos: crenças, representações e interpretações. As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Suas crenças e expectativas influenciam suas representações, ou seja, a maneira como elas separam dados e criam ou representam os aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma criação de significado bem-sucedida são armazenadas e, por sua vez, reforçam ou modificam crenças (CHOO, 2011, p. 634).

## 2.1 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Ao pressupor que o conhecimento é convertido de diversos modos, detecta-se íntima relação entre as ideias de Choo (2011) e de Nonaka e Takeuchi (1997). Essas conversões são representadas por uma espiral que abrange o conhecimento tácito e explícito, denominadas: socialização; externalização; combinação e internalização do conhecimento. De modo coletivo e por intermédio dos compartilhamentos de experiências, a GC alimenta a Aprendizagem Organizacional via interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dos seus indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente codificado, representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Quanto ao conhecimento tácito, esse é difícil de ser representado ou transmitido, o mesmo apresenta-se por intermédio de *insights* ou crenças do indivíduo (CHOO, 2011). Isso exposto, assume-se que a Aprendizagem Organizacional consiste no incremento coletivo de habilidades, experiências e

conhecimentos direcionados ao funcionamento efetivo de uma organização em um ambiente cada vez mais dinâmico (CUNHA; CAVALCANTI, 2008).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) foi fundada no ano de 1960, por ato do presidente da república Juscelino Kubitschek. De acordo com o declarado na missão institucional da universidade, tal organização tem como finalidade “[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional” (UFJF, 2015a, p. 2). O campus avançado de Governador Valadares, assim como sua respectiva biblioteca universitária, iniciou suas atividades em 2012.

A biblioteca universitária da UFJF/GV distingue-se por algumas particularidades, como o pioneirismo na elaboração de produtos e serviços de informação aos seus usuários, além do desenvolvimento de processos de Aprendizagem Organizacional reproduzidos pelas demais unidades do sistema de bibliotecas da UFJF, o Centro de Difusão do Conhecimento (CDC). Este visa “[...] reunir, organizar e difundir a informação documental necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade” (UFJF, 2019, *online*).

### 3 METODOLOGIA

A sistematização metodológica aqui aplicada intentou ampliar os horizontes dos pesquisadores, potencializando a compreensão do problema de investigação e seus fatores determinantes. Nesse intuito, o estudo apoiou-se na obra de Gil (2017), definindo-se como social e com abordagem qualitativa por implicarem em compreender o ponto de vista dos sujeitos e de seus grupos sociais acerca das situações em que vivem. Delineou-se o trabalho como estudo de caso com enfoque incorporado. Segundo Gil (2017), o estudo de caso apresenta análise aprofundada do objeto investigado proporcionando seu conhecimento de forma detalhada.

Como estratégia definida acerca dos processos e instrumentos de coleta e seleção dos dados, adaptou-se do modelo metodológico de Yin (2001). Esta escolha deu-se pelo seu impacto na literatura científica sobre essa tipologia de investigação, além da adequação às questões investigatórias contabilizadas nesta pesquisa. Nesse sentido, o trabalho caracterizou-se como exploratório e descritivo. Estudos exploratórios, conforme Gil (2017), visam proporcionar maior familiaridade com o tema e a problemática, os quais, em geral, são pouco explorados pelos pesquisadores.

O caráter exploratório revelou-se a partir do conhecimento que se faz explícito na aferição da GC e da AO desenvolvido na biblioteca acadêmica da UFJF/GV e de seu vínculo aos produtos e serviços biblioteconômicos. A natureza das fontes examinadas foi bibliográfica e documental. De acordo com Yin (2001), as informações documentais são de extrema relevância para os estudos de caso e podem manifestar-se em muitos formatos. Conforme Cunha e Cavalcanti (2008, p. 132), conceitua-se “documento” como o “conjunto formado por um suporte da informação, pelos dados nele registrados e seu significado”.

O recorte temporal abrange os anos de 2012 (período de criação do *campus* avançado) até setembro de 2018. Avaliou-se, assim, a natureza do código e do suporte da mensagem (BARDIN, 2016) e delimitou-se as unidades de análise e seus descritores, posteriormente, alinhou-se esses eixos analíticos com o tripé conceitual da construção do sentido (*sensemaking*), criação de conhecimento (Aprendizagem Organizacional) e Tomada de Decisões. As unidades de registro trabalhadas apresentam-se como o evento (acontecimento), o tema (objeto) e os indivíduos (personagens) perceptíveis nos documentos investigados.

Por fim, produziu-se um quadro construtivo das bases organizadoras desenvolvidas para a implementação dos processos de Aprendizagem Organizacional e da GC na biblioteca universitária do *campus* avançado e possível de adaptação por outros bibliotecários-gestores. A triangulação de dados coletados utilizou-se dos trabalhos de Miles e Huberman (1984). Por fim, os instrumentos utilizados nesta etapa foram os *softwares* de análise de dados qualitativos *MAXQDA 2018* ® e o *Microsoft Office* ®.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo documental acurado das relações que permeiam o universo em que se insere a Biblioteca UFJF/GV culminou na extração de cinco grandes unidades de contexto (UC) as quais permitiram inferir os processos que impactaram diretamente na AO na Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). Essas unidades de contexto estabelecem-se como “adoção de gestão estratégica”; “definição de lideranças setoriais”; “articulação de gestão da informação”; “aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais” e “expansão da gestão do conteúdo”. Outrossim, esses indicadores foram correlacionados aos processos de aprendizado e conversões de conhecimento em uma disposição lógica dos fatos.

Por sua vez, quando ocorreram essas práticas educativas/transformadoras na UFJF/GV, são classificadas em dinâmicas individuais (do sujeito organizacional), grupais (das equipes de trabalho setoriais) e organizacionais (da instituição como um todo). A partir de então, foram apreendidas as percepções de aprendizagem e seus períodos de construção e de conversão do conhecimento (Quadro 1).

**Quadro 1:** Processos de aprendizagem da Biblioteca UFJF/GV

<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Processo representativo</b>	<b>Dimensão da Aprendizagem</b>	<b>Percepções do processo (cognitivo/emocional)</b>
UC 1 – Adoção de gestão estratégica	Criação da Biblioteca universitária UFJF/GV	Aprendizagem organizacional	Intuição individual oriundo da incerteza organizacional
	Participação bibliotecária na criação do Regimento UFJF/GV	Aprendizagem grupal (bibliotecários gestores)	Solução compartilhada de problemas
	Revisão de políticas da biblioteca universitária		Busca de fontes externas de conhecimento
	Adaptação do Regulamento da Biblioteca UFJF/GV	Aprendizagem individual (bibliotecários)	
UC 2 – Delimitação de lideranças setoriais	Criação Conselho Gestor com membros da comunidade acadêmica	Aprendizagem organizacional	Atrito criativo em benefício da solução compartilhada de problemas
	Criação do PDI com adição da Biblioteca UFJF/GV		Diversidade cognitiva e atrito coletivo em prol da solução compartilhada de problemas



	Disponibilização de acesso à informação em qualquer lugar e instante		Diversidade cognitiva e atrito coletivo em prol da solução compartilhada de problemas
	Articulação e planejamento direcionado à situação de emergência e desastre		

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2018).

Notadamente, a Biblioteca UFJF/GV incorporou essas mesmas características de aprendizado complementando-as com elementos alusivos às dinâmicas gerenciais da biblioteca em suas respectivas unidades de contexto.

#### 4.1 UNIDADES DE CONTEXTO

As Unidades de Contexto (UC) “adoção de gestão estratégica” (UC1) e “definição de lideranças setoriais” (UC2), sob uma conjuntura geral da UFJF/GV, decorreram das carências informacionais e da identificação de demandas dos usuários da informação organizacional. As melhorias acerca do monitoramento ambiental sistemático, efetivo e proativo dos gestores da UFJF/GV potencializaram a organização ante aos desafios de um espaço compartilhado e de sua respectiva rotina administrativa e operacional.

Sob o contexto de criação de significado organizacional, destaca-se o controle da ambiguidade das informações gerenciais. Nessa orientação, entende-se que a aquisição de conhecimento nas etapas UC1 e UC2 foi desequilibrada haja vista a pouca articulação, em um primeiro momento, de redes de referência e imputação na inauguração do *campus* de Valadares. Compreende-se que tal desequilíbrio foi gradativamente corrigido a partir de uma maior participação da comunidade acadêmica nos problemas inicialmente identificados.

Conforme Choo (2011), as emoções desempenham, no contexto criativo do significado, destacado papel ao despertar variáveis de incerteza em processos decisórios. Os aspectos emocionais na UFJF/GV nos primeiros anos indicavam, entre outros, sentimentos de dúvida e tensão (UFJF, 2014, 2015b, 2016a). No contexto da biblioteca UFJF/GV, o processo de incerteza derivou da falta de entendimento e de conceitos expressos e, consecutivamente, da ausência de comandos norteadores e particularizados à realidade do *campus*.

Essas associações de múltiplas cognições estabeleceram critérios voltados às situações específicas da realidade da UFJF/GV. Sobre isso, notou-se que, conforme Valentim (2008), a comutação continuada de informações e de conhecimentos entre os agentes organizacionais tendem a agilizar o fluxo de conhecimento. Sob uma perspectiva estratégica, no âmbito da biblioteca universitária do *campus* avançado, depreende-se que a criação da UFJF/GV não se derivou de um planejamento minucioso e delimitado. De acordo com Oliveira (2004) a presença de um conjunto integrado de cronogramas de ações e compromissos é competência essencial ao planejamento estratégico.

Tal limitação de dados reflete-se na ausência de instrumentos direcionados à administração da Biblioteca UFJF/GV e de registros de intercâmbios/treinamento entre o bibliotecário da UFJF/GV e as equipes de trabalho das bibliotecas do CDC. Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), essa carência denota baixa socialização da informação e do conhecimento entre os *campi*. Assim, percebeu-se que a coligação

entre os bibliotecários do sistema de bibliotecas da UFJF e a articulação de estímulos ao compartilhamento de informação deveriam ser ampliadas. Nota-se que a instigação gerencial, apoiada pelo uso de ferramentas de tecnologias da informação, contribuiu para uma maior transparência da construção do conhecimento (UFJF, 2015b, 2016b, 2017a).

A etapa de combinação do conhecimento notabilizou-se pela elaboração de manuais e documentos que fundamentam o encadeamento do conhecimento explícito, inclusive no ambiente bibliotecário. A respeito do processo de “socialização do conhecimento” (CHOO, 2011), este refletiu-se na AO da UFJF/GV, especialmente nas reuniões da comunidade acadêmica para discussão sobre dilemas do espaço compartilhado. Os fatores criativos, nessa conjuntura, apoiaram-se no campo da interação e possuíram como principais ferramentas a observação e as experiências empíricas. Por conseguinte, o ato educativo derivado desses processos foi perceptível no envolvimento social em prol da mudança e adaptação da realidade organizacional compartilhada.

Quanto à externalização do conhecimento, esta foi proveniente da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Ela é identificada na interação do indivíduo com o grupo e intermediada pelos diálogos e reflexões coletivas, o que corrobora com os trabalhos de Choo (2011). Sob o âmbito da Biblioteca UFJF/GV, na UC1, detectou-se o início de uma formalização, pelos agentes bibliotecários, de uma metodologia padronizada aplicada à unidade de informação. Essa postura bibliotecária acarretou em uma explicitação de conhecimento, ainda introdutória, originalmente residida na prática particular do indivíduo.

Infere-se, desse modo, um posicionamento gerencial bibliotecário condutor de mecanismos normativos consonantes com a realidade da biblioteca universitária. Assim, depreende-se que a “adoção de gestão estratégica” se valeu da identificação das necessidades informacionais e seus impactos na cultura gerencial organizacional, além do planejamento estratégico e da normatização de rotinas e critérios para processos administrativos. Quanto à “definição de lideranças setoriais”, fez-se presente por intermédio de uma indução à visão organizacional compartilhada, à identificação e conscientização dos problemas de aprendizado encontrado.

#### 4.2 ARTICULAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS AGENTES ORGANIZACIONAIS

Quanto às unidades de contexto “articulação de gestão da informação” (UC3) “aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais” (UC4), verificou-se que elas harmonizam com o alcance de suas potencialidades, denotando suas carências (de modo restrito). Além disso, foram reconhecidos os canais e instrumentos de comunicação da informação gerencial estruturada e não-estruturada, utilizados como suportes para o aprendizado dos agentes da biblioteca.

As dimensões de aprendizagem dos agentes envolvidos nas UC3 e UC4 foram do tipo organizacional e grupal. Essas relações foram beneficiadas, entre outras razões, pela diversidade de experiências de vida dos agentes participantes e pelo diálogo para solução compartilhada de problemas. Ressalta-se, nesse contexto, a indução gerencial em busca da capacitação individual desses agentes organizacionais em prol da melhoria da função administrativa. Nessa perspectiva, o aprendizado e a construção do conhecimento organizacional, invariavelmente, envolveram a difusão e a transferência de informações registradas e o conhecimento tácito entre as fronteiras da organização.





necessárias à um atendimento qualificado ao usuário concernente ao novo sistema a ser implementado (UFJF, 2015d).

O setor buscou identificar experiências anteriores a respeito da gestão de competências em bibliotecas universitárias. Dessa maneira, pôde-se estipular, resumidamente, os saberes e atitudes necessários à equipe de atendimento da biblioteca no cumprimento de suas atividades. O incentivo à discussão e à narração das práticas vivenciadas pela equipe da biblioteca UFJF/GV, originalmente não traduzidas em manuais e outros documentos norteadores, incutiram na biblioteca universitária o hábito de revisão constante do conhecimento registrado.

Os projetos de Treinamento Profissional (TP) conduzidos pelos bibliotecários da UFJF/GV, em todos os seus editais publicados, geraram grande interesse de participação por parte dos discentes. A possibilidade de exercer atividades profissionais em um ambiente familiar e assiduamente frequentado por eles, foi um dos fatores mais mencionados pelos bolsistas para inscrição em projetos de TP na biblioteca (UFJF, 2015e, 2017b). Depreende-se que a ampliação das habilidades dos agentes organizacionais e as diferentes assimilações de fontes de informação foram fatores decisivos nas ações educativas desenvolvidas na biblioteca UFJF/GV.

Por conseguinte, a implementação de novos sujeitos, processos e ferramentas à rotina organizacional contribuiu para a compreensão e adaptação dos envolvidos ante aos novos conhecimentos criados. Assim, a unidade de contexto “articulação de gestão da informação” foi centrada na estrutura organizacional e nos processos e sistemas. Destacam-se, nesse sentido, a resolução de problemas e o foco nas ferramentas tecnológicas e criação de comunidades de boas práticas e times de conhecimento.

Foram identificadas o aperfeiçoamento das competências individuais dos agentes organizacionais; as ações de aprendizado; a promoção integrada da aprendizagem e a organização da informação centrada nas pessoas. Outro indicativo de destaque pertinente à construção do conhecimento refere-se à resistência dos agentes organizacionais à novas ideias.

Nesse sentido, Choo (2003) afirma que essa objeção é um apego emocional à pensamentos fixados pelo sujeito e pelo ambiente informativo que o cerca, devendo o mesmo ser minimizado à medida que se estrutura as etapas de aprendizagem organizacional. A adição de novos conhecimentos à organização, permite a criação e o aperfeiçoamento de produtos e serviços. De acordo com Choo (2003, p. 409), “durante a construção do conhecimento, amplificar a variedade de informações (como buscar soluções ou conceitos em outros campos) é quase sempre uma pré-condição para as soluções criativas”.

#### 4.3 EXPANSÃO DA GESTÃO DO CONTEÚDO

A última unidade de contexto analisada sob o contexto de aprendizagem organizacional refere-se à “expansão da gestão do conteúdo” (UC5) e designou-se pelo emprego da informação gerencial a um processo decisório contextualizado sob a ótica da disseminação dos produtos e serviços da Biblioteca UFJF/GV. A informação gerencial nas bibliotecas universitárias, como um bem público, tem características econômicas atípicas que a distinguem de outros ativos tradicionalmente mais tangíveis (ALMEIDA, 2005). As principais dimensões de aprendizagem dos agentes organizacionais nesse período remetem especialmente aos aspectos de grupo, incorporando os bibliotecários-gestores e a equipe de trabalho da biblioteca UFJF/GV.

Infere-se que, dada toda a problemática de um espaço compartilhado da biblioteca UFJF/GV, as premissas de transmissão de conhecimentos tradicionais de uma biblioteca universitária foram alteradas. A ausência de espaço próprio para oficinas de metodologia científica, treinamento para uso de bases de dados e protocolos de pesquisa bibliográfica demandaram adaptações para o cumprimento do tripé pesquisa, ensino e extensão. Entre essas adequações, destaca-se, no contexto do *campus* avançado, a otimização dos canais de comunicação online e a qualificação do atendimento individualizado ao usuário.

Nesse viés, para Choo (2011), a capacidade para a inovação é proporcional ao grau de descentralização de poderes em uma unidade de informação, possibilitando assim, maior autonomia de decisão e de responsabilidades. Essa promoção de autonomia repercute, outrossim, no tratamento do usuário como foco central da missão bibliotecária. A ampliação dos limites da aprendizagem organizacional da biblioteca UFJF/GV decorreu das mudanças ecológicas gradativamente desenvolvidas e compreendidas desde a criação do *campus* avançado.

A organização do conhecimento torna-se eficiente quando seu ambiente é mutável e renovador de estoque de conhecimentos. À medida que o papel da informação na organização assume-se evidente e compreensível, os modos de uso também tendem a tornarem-se mais fluidos (CHOO, 2003). Ainda nessa linha comunicativa apresentou-se no *campus* avançado uma maior atuação bibliotecária em relação à elaboração de propostas e ações incentivadoras de disseminação da informação gerencial (UFJF, 2016d). A resolução de problemas é facilitada pelo seu compartilhamento e ampliação de fontes de informação, pois os “indivíduos que possuem habilidades pessoais trabalham juntos na solução de problemas” (CHOO, 2003, p. 366).

Nesse tocante, as práticas gerenciais perfilavam-se à GIC principalmente quanto aos aspectos de identificação, preservação e compartilhamento do conhecimento organizacional. Apesar de sua fundação em 1969, a UFJF não desenvolveu uma Política de Desenvolvimento de Coleções (PDC) formalizada, diante disso, no ano de 2016, elaborou-se o produto gerencial denominado “Diretrizes para o Desenvolvimento de Coleções da Biblioteca UFJF/GV” (UFJF, 2016c). Essas práticas remetem à absorção e à gestão de conteúdo de maneiras diversas, e entre elas, usufruindo-se do conhecimento

especializado de bibliotecários e outros profissionais da informação; contratando o monitoramento externo de determinadas questões que sejam especialmente importantes ou das quais a organização não tenha experiência; e usando a tecnologia da informação tanto para aumentar quanto para atenuar a variedade (CHOO, 2003, p. 408).

Assim sendo, a UC5 fundamentou-se na formalização de registros e documentos e na avaliação do conhecimento existente ante a demandas e necessidades futuras, além da implantação de uma memória organizacional. Conseqüentemente, detectou-se o incremento do tratamento e armazenamento da informação; sua atualização e disponibilização para acesso da informação; a interpretação e análise da informação e a criação de repositórios institucionais. Tais práticas buscavam harmonizar o acervo bibliográfico e o sistema de atendimento individual e coletivo, ainda preambular nesse período. A informação percebida como um produto/mercadoria aos usuários externos adquire valor que se desenvolve gradativamente com a sua reutilização (TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000) e, nesse quadro, denota-se uma articulação administrativa por

parte dos bibliotecários em prol da otimização dos recursos financeiros e da produtividade de seus agentes.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Isso exposto, os objetivos desta pesquisa foram cumpridos integralmente. Infere-se que a aprendizagem organizacional na UFJF/GV, como um todo, almejou essencialmente a construção de significado da realidade das práticas dos seus agentes. Nessa acepção, os processos educativos possuíram enfoques direcionados para a ação e o incremento das condições de eficiência em suas instâncias individuais, grupais e organizacionais. As abordagens construtivistas de captação, seleção e aquisição de informação foram induzidas pelos bibliotecários e gestores da biblioteca acadêmica.

Tal reestruturação, ainda no contexto universitário, proporciona insumos e reflexões imprescindíveis à formação crítica e cidadã da comunidade acadêmica. Esses saberes geram subsídios às Instituições de Ensino Superior (IES), possibilitando assim a análise de cenários futuros, a implantação de projetos e o aprimoramento das metodologias administrativas. Ainda assim, a partir das análises das unidades de contexto delimitadas na pesquisa e dos aspectos condutores de uma administração da informação e do conhecimento descritos por Choo (2003; 2011), reconhece-se que a aprendizagem organizacional não se consolidou, por completo, na UFJF nem em seu *campus* avançado.

Não obstante a isto, percebe-se que as ideias e ações propostas pelas teorias de aprendizagem organizacional foram traduzidas em diversos momentos nas práticas organizacionais da UFJF/GV, em especial, na biblioteca UFJF/GV. Desse modo, cabe ao bibliotecário, como mediador de tarefas e dinâmicas bibliotecárias, promover a conexão entre os grupos de trabalhos, os produtos/serviços e o atendimento às demandas informacionais do usuário de modo eficaz e inovador. Entende-se que a gestão bibliotecária influencia no aprendizado organizacional desde que o bibliotecário-gestor saiba traduzir os preceitos estabelecidos à realidade de sua rotina organizacional.

À vista disso, o conhecimento organizacional assume-se como um atributo coletivo para os processos de uso e designador de planos e cursos de ação em bibliotecas universitárias. Ao dedicar-se à concepção de significância da informação e ao auxílio da construção do conhecimento, os resultados pautam-se em tomadas de decisão bibliotecárias mais seguras e virtualmente eficazes. Por conseguinte, ao nivelar o contexto capacitante de criação e transmissão de aprendizado e elementos estratégicos voltados aos produtos e serviços bibliotecários, agregou-se valor às habilitações individuais, grupais e organizacionais.

A criação do conhecimento na UFJF/GV é passível de ocorrência independentemente da gestão. No entanto, o papel gerencial potencializa os processos de criação e aplicação útil, minimizando possíveis desperdícios e retrabalhos. Nesse sentido, a construção de repositórios de conhecimento, além de manter uma memória organizacional, condiciona a manutenção do foco e da missão institucional. Sendo o conhecimento um insumo tangível, fluído e discutível, sugere-se realizar medidas para que seu aproveitamento administrativo em bibliotecas universitárias não o delimite de forma anacrônica ou desinteressante à equipe da biblioteca.

Verificou-se que o envolvimento entre o conhecimento tácito e explícito, de ordem pessoal ou organizacional, promoveu a criação de novos saberes para subsídio



<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n36p181>. Acesso em: 08 fev. 2018.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**: em três artigos que se complementam. 23.ed. São Paulo. Autores Associados: Cortez, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GARCIA, C. L. S.; VALENTIM, M. L. P. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp). **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 7, p. 1-22, 2014.

GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUBISCO, N. M. L. Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional - relatório de pesquisa I. **Ponto de Acesso**: Revista do Instituto de Ciência da Informação da UFBA, Salvador, v. 8, p. 80-141, 2014.

MENDES, I. A. C.; TREVIZAN, M. A.; CUNHA, A. P. Campus avançado como extensão universitária. **Revista Brasileira Enfermagem**. Brasília, v. 31, n. 1, p. 32-38, 1978. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=SO034-71671978000100032&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO034-71671978000100032&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 jun. 2019.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. **Analyzing qualitative data a source book for new methods**. Beverly Hill, CA: Sage, 1984.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. R. **Biblioteca universitária**: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo Ministério da Educação ao contexto brasileiro. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO JUNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, 2000. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=SO100-19652000000300009&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO100-19652000000300009&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 jun. 2018.

UFJF. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA**: jun. a dez. 2014. Governador Valadares: UFJF, 2014.

UFJF. **Resolução nº 40/2015**, nov. 2015. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020. Juiz de Fora: IFRJ, 22 dez. 2015a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/congrad/wp->

[content/uploads/sites/30/2016/02/RES\\_40.2015\\_PPC-Administra%C3%A7%C3%A3o-GV.pdf](content/uploads/sites/30/2016/02/RES_40.2015_PPC-Administra%C3%A7%C3%A3o-GV.pdf). Acesso em: 24 abr. 2019.

UFJF. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA**: jan. a jun. de 2015. Governador Valadares: UFJF, 2015b.

UFJF. **Integração bibliotecários**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: [secretaria.direcao.icv@ufjf.edu.br](mailto:secretaria.direcao.icv@ufjf.edu.br). Acesso em: 04 mar. 2015c.

UFJF. **Plano de competências da Biblioteca ICSA**. Biblioteca UFJF/GV. Governador Valadares: UFJF, 2015d.

UFJF. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Juiz de Fora: UFRJ, 2015e. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi\\_2016-2020\\_ufjftexto\\_aprovado.pdf](https://www2.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf). Acesso em: 24 nov. 2017.

UFJF. **Relatório de gestão da Biblioteca ICSA**: jan. a jun. de 2016. Governador Valadares: UFJF, 2016a.

UFJF. **Pesquisa de clima organizacional UFJF/GV entre 12 e 15 jan. 2016**. Governador Valadares: UFJF, 2016b.

UFJF. **Pesquisa de Clima Organizacional UFJF/GV entre 12 e 15 de jan. 2016**. Governador Valadares: UFJF, 2016c.

UFJF. **Relatório reunião direção geral e coordenadores dos cursos UFJF/GV**, 14 ago. 2016. Governador Valadares: UFJF, 2016d

UFJF. **Relatório de gestão da Biblioteca UFJF/GV**: jan. a jun. 2017. Governador Valadares: UFJF, 2017a.

UFJF. **Edital treinamento profissional UFJF/GV**. Governador Valadares: UFRJ, 2017b.

UFJF. **Site CDC**. Juiz de Fora: UFJF, 2019. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/biblioteca/>. Acesso em: 05 jan. 2019.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 1, p. 11-16, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.