

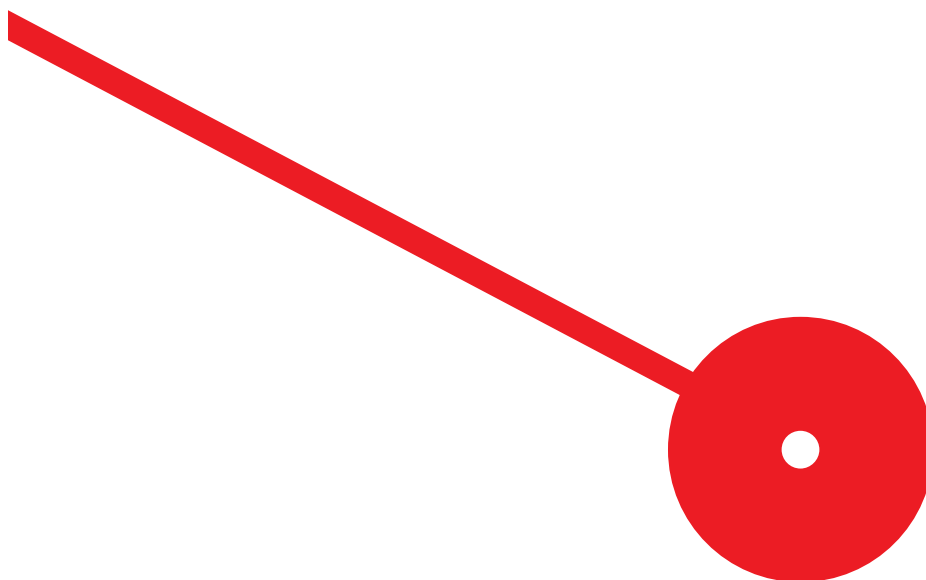
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
Informação Empresarial

Práticas de gestão do
conhecimento na
Biblioteca Municipal de
Viana do Castelo
Zita Cristina Martins Manso

**Dissertação,
sob orientação de Doutora Paula Peres**

Zita Manso. Práticas de gestão de conhecimento na Biblioteca
Municipal de Viana do Castelo
12/2023



Agradecimentos:

À minha orientadora, a Professora Doutora Paula Peres, agradeço a simpatia, a disponibilidade e a colaboração durante o processo de investigação e escrita do meu trabalho de projeto.

Ao diretor do mestrado, Professor Doutor Luís Silva Rodrigues agradeço o profissionalismo e a disponibilidade que sempre manifestou ao longo deste percurso.

Um enorme agradecimento ao diretor da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, Dr. Rui Faria Viana, pela confiança e pela amizade ao longo destes últimos anos.

À minha família, aos meus amigos, aos que me são próximos, sem vocês não teria sido possível chegar tao longe.

A todos, um muito obrigada.

Resumo:

Com esta dissertação pretende-se compreender as ações voltadas para a Gestão do Conhecimento em bibliotecas, bem como demonstrar conceitos básicos de Gestão do Conhecimento para um modelo orientado para as bibliotecas públicas.

O objetivo principal é identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

O trabalho começa com a revisão da literatura sobre o tema em causa no sentido de proceder à contextualização do mesmo. Esta fase contribuiu para avaliar criticamente e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem aos objetivos do trabalho de Projeto, permitindo definir conceitos e organizar as evidências disponíveis na literatura.

Posteriormente, a abordagem incidiu sobre o caso da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, apresentando-se a instituição, bem como a aplicação da metodologia, que inclui a apresentação do universo e amostra, a entrevista, o inquérito por questionário e a análise dos resultados.

A conclusão oferece um panorama geral do trabalho desenvolvido, através da consolidação dos resultados obtidos no trabalho de investigação. Neste capítulo insere-se ainda um conjunto de propostas de melhoria relativamente ao processo de Gestão do conhecimento na Biblioteca municipal de Viana do Castelo.

Um dos principais contributos deste trabalho de investigação é a identificação da importância da Gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores.

Com vista a identificar as potencialidades da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (BMVC), o objetivo principal deste trabalho de investigação é identificar as práticas existentes na instituição.

Através da investigação, pretende-se analisar a adequação das práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC com o contexto e a realidade da instituição, e verificar a sua pertinência.

No seguimento da questão anterior, pretende-se também com este trabalho de investigação identificar falhas no processo de gestão do conhecimento e, consequentemente, propor melhorias que permitam colmatar essas falhas.

Uma das questões desta investigação é perceber a importância da gestão do conhecimento na BMVC. Assim, através da metodologia de investigação a aplicar, e após a identificação das práticas, análise da sua adequação e pertinência, identificação de falhas e proposta de melhoria, será possível avaliar a importância da gestão do conhecimento na BMVC.

Por último, pretende-se ainda avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente.

O método utilizado para a elaboração deste trabalho de investigação recairá sobre o método qualitativo, através do estudo de caso, para identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Como instrumento de recolha de dados, será aplicada a entrevista e o inquérito por questionário.

Uma vez que se trata de identificar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a investigação descritiva poderá fornecer os dados necessários através da ferramenta de inquérito por questionário aos colaboradores da instituição.

Como resultado da aplicação da metodologia é possível verificar que existem algumas práticas de gestão do conhecimento diretamente relacionadas com as rotinas diárias e com a cultura organizacional, mas que as mesmas são aplicadas de uma forma informal, e que a organização tem um índice positivo de práticas, mas que podem melhorar com a implementação de um sistema de gestão de conhecimento.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que as práticas levadas a cabo na organização influenciam o planeamento organizacional e partilha de conhecimento tanto no seu ambiente interno como externo, mas que existem algumas fragilidades ao nível das práticas de gestão do conhecimento na BMVC.

Assim sendo, foi possível compilar algumas propostas de melhoria que se baseiam essencialmente em documentar todas as atividades e partilhar essa documentação com os devidos destinatários; verificar a disponibilidade do conhecimento existente na organização; realizar um relatório no final de cada atividade; adotar medidas que permitam suprimir as falhas que ocorrem na organização, e partilhar com todos os colaboradores as formas de atuação em situações semelhantes; realizar reuniões com maior frequência; mas essencialmente assumir a gestão do conhecimento como uma ferramenta na organização e sensibilizar os colaboradores para a sua importância.

Palavras chave:

Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Gestão do Conhecimento em Bibliotecas, Gestão de Bibliotecas, Bibliotecas Públicas

Abstract:

The purpose of this research project is to understand the actions aimed at Knowledge Management in libraries, as well as to demonstrate the basic conceptual elements of Knowledge Management for a model orientated towards public libraries.

The main objective is to identify the existing knowledge management practices at Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (Municipal Library of Viana do Castelo).

The work begins with a review of the literature on the topic in question in order to contextualise it. This phase has helped to critically evaluate and synthesise all relevant studies that respond to the objectives of the project work, allowing concepts to be defined and the evidence available in the literature to be organised.

Subsequently, the approach focused on the case of Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, presenting the institution, as well as the application of the methodology, which includes the presentation of the universe and sample, the interview, the questionnaire survey and the analysis of the results.

The conclusion provides an overview of the work carried out, through consolidation of the results obtained in the research work. This chapter also includes a set of proposals for improving the Knowledge Management process at Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

One of the main contributions of this research work is the identification of the importance of Knowledge Management at Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, as well as the impact of knowledge management on achieving the objectives of both the institution and its employees.

Keywords:

Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management in Libraries, Library Management, Public Libraries

Índice

| | |
|---|-------------|
| Agradecimentos | ii |
| Resumo | iii |
| Abstract | vi |
| Índice de figuras | viii |
| Índice de tabelas | x |
| Introdução | 1 |
| 2 Revisão da Literatura | 5 |
| 2.1 Protocolo de revisão da literatura | 5 |
| 2.2 Estratégia de implementação da Revisão da Literatura | 5 |
| 3 Metodologia | 35 |
| 3.1 Objetivos da investigação | 35 |
| 3.2 Abordagem de investigação | 36 |
| 3.2.1 Metodologia de investigação | 36 |
| 3.2.2 Justificação da metodologia a aplicar..... | 42 |
| 3.2.3 Resultados e contributos esperados com o trabalho de investigação | 43 |
| 4 Biblioteca Municipal de Viana do Castelo | 45 |
| 5 Estudo de Caso da BMVC | 49 |
| 5.1 Universo e amostra..... | 49 |
| 5.2 Entrevista | 53 |
| 5.3 Inquérito por questionário..... | 61 |
| Conclusão | 84 |
| Referências bibliográficas | 87 |
| Anexos | 90 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Modos de conversão de conhecimento | 17 |
| Figura 2- Organograma da macroestrutura dos serviços municipais onde se inclui o Departamento de Educação, Conhecimento, Cultura e Património da Câmara Municipal de Viana do Castelo | 47 |
| Figura 3- Habilitações literárias | 65 |
| Figura 4- Categoria profissional..... | 66 |
| Figura 5- Idade | 66 |
| Figura 6- Tenho conhecimento da missão, visão e estratégia da organização? | 67 |
| Figura 7- A missão, visão e estratégias da organização são aplicadas nas minhas atividades diárias? | 67 |
| Figura 8 - As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e partilhadas? . | 68 |
| Figura 9 - O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos da Biblioteca? | 68 |
| Figura 10 - Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento? | 69 |
| Figura 11 - Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações aprendidas e as experiências adquiridas?..... | 69 |
| Figura 12 - Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores?..... | 70 |
| Figura 13 - O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato? | 71 |
| Figura 14 - A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento?..... | 72 |
| Figura 15 - Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ele é facilmente acessível? | 72 |
| Figura 16 - Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento? | 73 |
| Figura 17 - Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto?..... | 73 |

| | |
|--|----|
| Figura 18 - Existe reconhecimento por parte da organização no conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias?..... | 74 |
| Figura 19 - Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar? | 75 |
| Figura 20 - Quando necessito de apoio de outros colaboradores da organização eles correspondem às minhas expetativas? | 75 |
| Figura 21 - A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação do desempenho? | 76 |
| Figura 22 - Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências? | 77 |
| Figura 23 - Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores permite melhorar o tempo de execução das minhas atividades? | 77 |
| Figura 24 - Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade? | 78 |
| Figura 25 - Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela organização? | 78 |
| Figura 26 - Socialização..... | 80 |
| Figura 27 - Externalização..... | 81 |
| Figura 28 - Combinação | 82 |
| Figura 29 - Internalização | 83 |

Índice de tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resultados das pesquisas | 6 |
| Tabela 2 - Autores e conceitos | 7 |
| Tabela 3 - Autores e definições | 8 |
| Tabela 4 - Autores e definições - conhecimento..... | 13 |
| Tabela 5 - Autores e definições – gestão do conhecimento | 20 |
| Tabela 6 - Autores e definições – gestão do conhecimento em bibliotecas..... | 26 |
| Tabela 7 - Objetivos da entrevista..... | 50 |
| Tabela 8 - Objetivos do inquérito | 62 |

Muitos são os desafios que se colocam às Bibliotecas Públicas em pleno século XXI, nos mais variados aspectos, nomeadamente sociais, educativos e culturais. Por um lado, as Bibliotecas Públicas são instituições essenciais para a democratização do acesso à informação e ao conhecimento, e apresentam um papel fundamental na promoção da literacia e dos hábitos de leitura, por outro, ocupam um lugar de grande relevo na divulgação, facilitação do acesso/uso e promoção de competências ao nível das tecnologias de informação e comunicação.

Contudo, é precisamente no conjunto destas características que reside o maior desafio para as Bibliotecas Públicas: encontrar o seu papel face às exigências da sociedade atual e adotar estratégias para dar resposta aos novos desafios.

Numa era em que o ser humano passou a ser valorizado no ambiente de trabalho também pelas suas ideias, conhecimentos e habilidades intelectuais, a gestão do conhecimento apresenta-se como uma ferramenta de vantagem competitiva necessária para que as organizações enfrentem as constantes mudanças da sociedade. Trata-se do processo que envolve a criação contínua de novos conhecimentos, a sua disseminação através da organização e a sua incorporação em novos produtos e serviços (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 9).

Com este projeto de investigação pretende-se compreender as ações voltadas para a Gestão do Conhecimento em bibliotecas, bem como demonstrar elementos básicos conceituais de Gestão do Conhecimento para um modelo orientado para as bibliotecas públicas.

Sendo o conhecimento um recurso valioso para indivíduos e organizações, este torna-se crucial no processo de tomada de decisão. Novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades, novos produtos e serviços, e contribuem para aumentar a inovação e criatividade e a criação de valor. Para isso, é fundamental que as organizações se foquem na gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias

e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. No caso das bibliotecas, e mais concretamente das bibliotecas públicas, a gestão do conhecimento apresenta-se como um desafio, pois estas, enquanto organizações, devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, utilizando as características do mesmo como forma de desenvolvimento, atendendo sempre às necessidades dos utilizadores.

Com este trabalho de investigação pretende-se identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Para além disso, espera-se que a análise da adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento no contexto da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo permita identificar falhas e propor melhorias no ambiente organizacional, através da utilização de recursos e capacidades internas que levem a uma abertura à mudança.

Um dos principais contributos esperados com o trabalho de investigação é a identificação da importância da Gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores.

A escolha do tema prende-se com o conhecimento sobre as Bibliotecas Públicas, nomeadamente da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como a importância da apresentação desta problemática através do estudo de um caso concreto. As Bibliotecas Públicas são as instituições, por excelência (devido à sua missão e objetivos) que se devem preocupar e ocupar do processo de Gestão do conhecimento, que se lhes afigura como um desafio.

A metodologia geral consistiu na revisão da literatura, enquanto processo de procura, análise e descrição do conhecimento existente sobre o tema, e o protocolo de revisão da literatura utilizado foi a revisão narrativa.

Uma vez que se trata de identificar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a investigação descritiva permitiu fornecer os dados necessários através da ferramenta de inquérito por questionário aos colaboradores da instituição, e da entrevista ao diretor.

Procurando fazer uma breve apresentação da estrutura do trabalho apresentado, temos no capítulo II a revisão da literatura, a estratégia de investigação que foi aplicada no processo de revisão da literatura, bem como as fontes de dados consultadas e a seleção dos artigos.

O capítulo III corresponde à apresentação da metodologia, objetivos e abordagem da investigação.

No capítulo IV inclui-se a descrição da organização sobre a qual recai este trabalho, a Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Segue-se o capítulo V com a aplicação da metodologia, que inclui a apresentação do universo e amostra, a entrevista, o inquérito por questionário e a análise dos resultados.

Por fim, a conclusão oferece um panorama geral do trabalho desenvolvido, através da consolidação dos resultados obtidos no trabalho de investigação. Neste capítulo, insere-se ainda um conjunto de propostas de melhoria relativamente ao processo de Gestão do conhecimento na Biblioteca municipal de Viana do Castelo.

Com vista a identificar as potencialidades da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (BMVC), o objetivo principal deste trabalho de investigação é identificar as práticas existentes na instituição.

Através da investigação, pretende-se analisar a adequação das práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC com o contexto e a realidade da instituição, e verificar a sua pertinência.

No seguimento da questão anterior, pretende-se também com este trabalho de investigação identificar falhas no processo de gestão do conhecimento e, consequentemente, propor melhorias que permitam colmatar essas falhas.

Uma das questões desta investigação é perceber a importância da gestão do conhecimento na BMVC. Assim, através da metodologia de investigação a aplicar, e após a identificação das práticas, análise da sua adequação e pertinência, identificação de falhas e proposta de melhoria, será possível avaliar a importância da gestão do conhecimento na BMVC.

Por último, pretende-se ainda avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente.

O método utilizado para a elaboração deste trabalho de investigação recairá sobre o método qualitativo, através do estudo de caso, para identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Como instrumento de recolha de dados, será aplicada a entrevista e o inquérito por questionário.

Uma vez que se trata de identificar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a investigação descritiva poderá fornecer os dados necessários através da ferramenta de inquérito por questionário aos colaboradores da instituição.

Com vista a identificar as potencialidades da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, nesta fase, pretende-se, identificar e analisar modelos de Gestão do Conhecimento existentes na literatura, e, mais concretamente, identificar e avaliar modelos conceituais de Gestão do Conhecimento em bibliotecas.

2.1 Protocolo de revisão da literatura

A revisão da literatura é uma atividade essencial para o desenvolvimento científico, que permite evitar a duplicação de pesquisas, bem como aproveitar e aplicar investigações em diferentes escalas e contextos.

Trata-se do processo de procura, análise e descrição do conhecimento existente sobre um determinado tema, e pretende dar resposta a uma pergunta específica.

O protocolo de revisão da literatura utilizado foi a revisão narrativa, que apresenta características amplas e carrega informações gerais sobre o tema em questão. A pesquisa dos estudos não pretende esgotar as fontes de informação.

Para além disso, a revisão narrativa da literatura é adequada para a fundamentação teórica de artigos, teses e dissertações pois não aplica estratégias de pesquisa sofisticadas e exaustivas, e a seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores (Como se faz, 2021).

2.2 Estratégia de implementação da Revisão da Literatura

Apresenta-se aqui, a estratégia de investigação que foi aplicada no processo de revisão da literatura, bem como as fontes de dados consultadas e a seleção dos artigos.

Inicialmente, foram realizadas consultas em diversas bases de dados e motores de busca associados. Desta forma, foi possível identificar um conjunto de resultados relevantes para a investigação. Acrescenta-se, que houve a preocupação de em selecionar artigos credíveis, ou seja, com revisão por pares (*peer-review*), identificação de revistas

relevantes na área de conhecimento e pesquisa de informação acerca da qualidade e prestígio da publicação.

As pesquisas foram efetuadas na *B-on* e no *Google Scholar*, no entanto, para esclarecer dúvidas foram realizadas também no *Google*.

Durante as pesquisas foram utilizadas várias expressões relacionadas com conceitos base para este projeto, tais como: Gestão do Conhecimento; Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Públicas; Gestão de bibliotecas e Bibliotecas públicas.

Tabela 1 - Resultados das pesquisas

| | Expressões de pesquisa | Resultados obtidos |
|-----------------------|--|---------------------------|
| <i>B-on</i> | "gestão do conhecimento" | 92 517 |
| | "gestão do conhecimento AND "bibliotecas públicas" | 12 649 |
| | "gestão de bibliotecas" | 19 648 |
| <i>Google Scholar</i> | "gestão do conhecimento" | 125 000 |
| | "gestão do conhecimento AND "bibliotecas públicas" | 16 100 |
| <i>Google</i> | "gestão do conhecimento AND "bibliotecas públicas" | 13 000 000 |

De acordo com as estratégias de pesquisa apresentadas e depois da análise dos artigos considerados mais relevantes para a investigação, verificou-se que estes se enquadravam na pesquisa pretendida.

Na tabela 2 apresentam-se os autores e os conceitos dos artigos escolhidos. Esta seleção parece ser a mais adequada e a mais abrangente, uma vez que a categorização se enquadra perfeitamente no objeto de estudo da investigação. "Gestão do conhecimento" e "Gestão do conhecimento em bibliotecas" são dois conceitos fundamentais para este estudo, e conseqüentemente, surgem os conceitos "Gestão em bibliotecas", "Gestão da informação" e "Bibliotecas", que se apresentam diretamente relacionados com a temática geral. Todos os outros conceitos e expressões, como conhecimento explícito, conhecimento tácito, biblioteconomia, gestão das

organizações, entre outros, estão implícitos nos selecionados, e por isso não foram considerados na categorização apresentada.

Tabela 2 - Autores e conceitos

| | Conceitos | | | | |
|--|------------------------|---------------------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|
| | Gestão do conhecimento | Gestão do conhecimento em bibliotecas | Gestão em bibliotecas | Gestão da informação | Bibliotecas |
| Alvarenga Neto et al. (2005) | x | | | x | |
| Bem (2013) | x | | x | x | X |
| Bem e Coelho (2018) | X | | | x | |
| Brito e Bolson (2014) | X | | | | |
| Choo (2016) | X | | | | |
| Furlanetto (2007) | | | | | |
| Farias e Fernandes (2022) | X | | X | X | |
| Júnior, Óscar Pedro Neves (2014) | X | | | | |
| Martins, (2012) | x | | | | X |
| Marinho, Sidnei (2014) | X | | | | |
| Martins, Afonso Ligório (2019) | X | | | | |
| Mendonça, Thais C., Santos, Averidos, Varvakis, Gregório (2022) | X | | | X | |
| Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (2008) | x | | | | |
| (Pina, 2010) | x | | | | |
| Peres, Paula (2021) | x | | | | |
| Pinheiro e Spanhol (2018) | X | X | | | |
| Pinto et al. (2018) | X | | | | |
| Santos, Márcio José dos, Paula, Cláudio Paixão Anastácio de (2012) | X | | | x | |
| (Santos & Paula, 2012) | x | | | | X |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| Santa Anna, Jorge (2016) | X | | | x | X |
| Sequeira (2013) | X | | | x | |
| (Silva & Duarte, 2015) | x | | | | X |
| Silva, Sérgio Luís da (2014) | X | | | | |
| Sousa e Silva (2022) | X | X | | | |
| Sousa e Gouveia (2019) | X | x | | | X |
| (Takeuchi & Nonaka, 2008) | x | | | | |
| Terra (2005) | | | | | |
| Viana, Márcio A. N., Valls, Valéria Martin (2015) | X | | | | |
| Zancheta, Flávia Helena B., Damian, Ieda P. M. (2022) | X | | | | |
| | | | | | |

Tabela 3 - Autores e definições

| Autores | Definições |
|-----------------------|--|
| Sousa & Gouveia, 2019 | referem que a gestão do conhecimento é um conceito que surgiu na chamada Era do Conhecimento, e indicam Wiig como um dos primeiros teóricos a definir a gestão do conhecimento como “a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”. |
| Sousa & Gouveia, 2019 | apontam que as primeiras abordagens sobre a gestão do conhecimento em bibliotecas identificadas na literatura nacional e internacional datam do século XXI e estavam restritas ao âmbito das bibliotecas universitárias. |

| | |
|----------------------------------|--|
| Bem (2013, p. 70) | Defende que existe uma clara relação entre gestão do conhecimento e ciência da informação e biblioteconomia. Sendo a Biblioteconomia a área que estuda o tratamento, organização, representação e uso da informação em unidades de informações, e a Ciência da Informação a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, relacionam-se diretamente com o conhecimento, que abrange a origem, recolha, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação |
| Bem e Coelho (2013, p. 70) | Referem-se à relação entre gestão do conhecimento e ciência da informação: “talvez o esclarecimento esteja no simples fato de uma lidar especialmente com a informação e a outra focar-se no conhecimento, denominando as áreas de gestão da informação e de gestão do conhecimento, respetivamente”. |
| Fernandes e Farias (2022, p. 13) | “os autores mais citados são de variadas áreas de estudos, como Administração, Ciência da informação, Engenharia, Gestão”, sendo a produção intelectual relativa à gestão da informação e do conhecimento é constituída pelo esforço e conexão de diversos campos. |
| Sequeira (2013) | Refere-se à gestão do conhecimento em empresas multinacionais, através do estudo de caso de uma empresa em concreto |
| Pina (2010) | aborda a gestão do conhecimento no âmbito dos seus benefícios nas organizações. |

| | |
|--|--|
| Fernandes & Farias (2022); Bem e Coelho (2013) | Referem-se às aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação |
| Santa Anna (2016) | aborda a questão da gestão do conhecimento em bibliotecas através do papel do bibliotecário como gestor. |

Os resultados demonstram que o interesse pelo tema tem vindo a crescer nos últimos anos, apesar de ser “objeto de atenção por parte da comunidade académica, decisores públicos, consultores e pessoas de negócios desde o início dos anos noventa” (Pina, 2010).

Sousa e Gouveia (Sousa & Gouveia, 2019) referem que a gestão do conhecimento é um conceito que surgiu na chamada Era do Conhecimento, e indicam Wiig como um dos primeiros teóricos a definir a gestão do conhecimento como “a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”.

No caso concreto da gestão do conhecimento em bibliotecas, também (Sousa & Gouveia, 2019) apontam que as primeiras abordagens sobre o tema identificadas na literatura nacional e internacional datam do século XXI e estavam restritas ao âmbito das bibliotecas universitárias.

Como resultado da revisão da literatura verificou-se que o tema da gestão do conhecimento é bastante abrangente e que se relaciona com várias áreas, mas dentro da área de estudo deste trabalho salienta-se uma maior ligação, num contexto de interdisciplinaridade, com a Biblioteconomia e Ciência da Informação, Gestão das Organizações, mas também com as novas tecnologias. Esta ligação prende-se com a transversalidade do objeto de estudo destas áreas - a informação e o conhecimento, bem como as inevitáveis intersecções nas conceituações, ferramentas e práticas.

Para Bem (2013, p. 70) existe uma clara relação entre gestão do conhecimento e ciência da informação e biblioteconomia. Sendo a Biblioteconomia a área que estuda o

tratamento, organização, representação e uso da informação em unidades de informações, e a Ciência da Informação a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, relacionam-se diretamente com o conhecimento, que abrange a origem, recolha, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação. No entanto, salienta-se a escassez de estudos que esclareçam as diferenças e as relações entre estas áreas, sendo que o fator multidisciplinar torna ainda mais complicadas as várias abordagens. De acordo com Bem e Coelho (2013, p. 70), “talvez o esclarecimento esteja no simples fato de uma lidar especialmente com a informação e a outra focar-se no conhecimento, denominando as áreas de gestão da informação e de gestão do conhecimento, respetivamente”.

Os conceitos que obtiveram maior número de resultados foram: gestão do conhecimento, bibliotecas, gestão em bibliotecas, gestão do conhecimento em bibliotecas e gestão da informação. Ainda assim, e tal como concluem Fernandes e Farias (2022, p. 13) no seu estudo, “os autores mais citados são de variadas áreas de estudos, como Administração, Ciência da informação, Engenharia, Gestão”, sendo a produção intelectual relativa à gestão da informação e do conhecimento é constituída pelo esforço e conexão de diversos campos.

Através da revisão da literatura, constatou-se que as bibliotecas já começaram a implementar modelos, sistemas e práticas de gestão do conhecimento, no entanto, ainda com pouca visibilidade no nosso país.

Os estudos seleccionados nesta revisão da literatura referem-se essencialmente à gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias de ensino superior, como é o caso de dos trabalhos de Brito & Bolson, (2013); Silva & Duarte, (2015); Martins, (2012); Sousa e Gouveia (2019); Sousa e Gouveia (2022); Pinheiro & Spanhol, (2017) mas também Santos & Paula, (2012) que se refere à gestão do conhecimento no contexto da biblioteca escolar.

Também foram seleccionados alguns artigos que remetem para a gestão do conhecimento em organizações e empresas no geral, como é o caso de Sequeira (2013), que se refere à gestão do conhecimento em empresas multinacionais, através do estudo

de caso de uma empresa em concreto e Pina (2010) que aborda a gestão do conhecimento no âmbito dos seus benefícios nas organizações.

No caso concreto da gestão do conhecimento em bibliotecas, salientou-se o artigo de Fernandes & Farias (2022); Bem e Coelho (2013) que se referem às aplicações da gestão do conhecimento na área de biblioteconomia e ciência da informação; de Santa Anna (2016) que aborda a questão da gestão do conhecimento em bibliotecas através do papel do bibliotecário como gestor.

A revisão da literatura realizada permitiu reunir um conjunto de artigos relevantes sobre as questões e objetivos de investigação do trabalho de Projeto. Desta forma, foi possível atestar a escassez de artigos sobre a Gestão do Conhecimento em bibliotecas públicas, o que torna ainda mais válido e oportuno o trabalho em questão.

Para além disso, a revisão da literatura contribuiu para avaliar criticamente e sintetizar uma grande parte dos estudos relevantes que respondem aos objetivos do trabalho de Projeto, permitindo definir conceitos e organizar as evidências disponíveis na literatura.

Conhecimento

Tabela 4 - Autores e definições - conhecimento

| Autores | Definições |
|--|--|
| Davenport e Prusak (1998, p. 237) | "O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo, é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis". |
| Choo (2003) | "novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais" |
| Nonaka e Takeuchi (2008) | afirmam que numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. |
| "Gestão de empresas na era do conhecimento" (2003, p. 185) | os autores distinguem como característica do conhecimento o facto de o seu valor aumentar com o uso pois as competências são reforçadas quando aplicadas e partilhadas, enquanto que os recursos físicos se deterioram ao longo do tempo. |
| "Gestão de Empresas na era do Conhecimento" (2003). | O conhecimento enquanto informação para a ação, é o recurso chave das tomadas de decisões inteligentes e só tem valor quando transformado em ação, permitindo a sua medição através de resultados |
| Brito e Bolson (2014, p. 79) | referem-se ao conhecimento como uma combinação de experiências, valores e informações que levam à incorporação e avaliação |

| | |
|---------------------------------|--|
| | de novas experiências e informações, e define gestão do conhecimento como um processo articulado e intencional que permite sustentar e promover o desempenho global das organizações com base no conhecimento. |
| Pinto et al. (2018) | classificam os dois tipos de conhecimento organizacional do seguinte modo: o conhecimento explícito, ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática, o conhecimento tácito está mais ligado à ação e ao envolvimento num determinado contexto. |
| Takeuchi e Nonaka (2008) | o conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, o conhecimento explícito resulta do conhecimento tácito, podendo ser entendido como a materialização ou a representação do conhecimento de alguém a partir de algum tipo de registo |
| Martins (2012) | o conhecimento explícito é facilmente localizado pelas pessoas através de revistas, livros, manuais ou materiais bibliográficos onde exista informação, enquanto que o conhecimento tácito é subjetivo e difícil de formalizar e comunicar, estando mais associado ao contexto e à experiência individual. |
| Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) | expõem a conversão dos conhecimentos na organização, através de um modelo que representa quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização |

As mudanças económicas das últimas décadas têm gerado uma sociedade na qual o principal recurso é o conhecimento, considerado atualmente o recurso intangível mais valioso.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 237) "O conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo, é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis".

A interação com o ambiente externo permite a captura de dados e informações, constituindo-se no elo inicial do processo. A construção do conhecimento efetiva-se pela análise e comparação com outras informações conhecidas (Davenport & Prusak 1998).

Choo (2003) refere que os "novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais", esta visão tem como característica principal a integração entre informação, competência dos membros e compreensão do ambiente, sendo estes fatores determinantes para obtenção de capacidades diferenciadas. Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.

No capítulo 5 do livro "Gestão de empresas na era do conhecimento" (2003, p. 185), os autores distinguem como característica do conhecimento o facto de o seu valor aumentar com o uso pois as competências são reforçadas quando aplicadas e partilhadas, enquanto que os recursos físicos se deterioram ao longo do tempo.

O conhecimento enquanto informação para a ação, é o recurso chave das tomadas de decisões inteligentes e só tem valor quando transformado em ação, permitindo a sua medição através de resultados (Gestão de Empresas na era do Conhecimento, 2003).

Brito e Bolson (2014, p. 79) referem-se ao conhecimento como uma combinação de experiências, valores e informações que levam à incorporação e avaliação de novas experiências e informações, e define gestão do conhecimento como um processo

articulado e intencional que permite sustentar e promover o desempenho global das organizações com base no conhecimento.

O tratamento dado pelas empresas quanto à manipulação do conhecimento, carece de uma melhor compreensão, pois o método de criação e disseminação do conhecimento é um processo de conversão social, no qual o conhecimento tácito e o conhecimento explícito expandem-se qualitativa e quantitativamente dentro das organizações.

Pinto et al. (2018) classificam os dois tipos de conhecimento organizacional do seguinte modo: o conhecimento explícito, ou codificado é aquele que se refere ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática, o conhecimento tácito está mais ligado à ação e ao envolvimento num determinado contexto.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, qualificações, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, geração de ideias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade e crenças. Já o conhecimento explícito resulta do conhecimento tácito, podendo ser entendido como a materialização ou a representação do conhecimento de alguém a partir de algum tipo de registo, escrita ou multimédia, e que possa ser transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado por outros. Assim, o conhecimento explícito age como um guia que leva as pessoas à produção de conhecimentos novos sejam eles tácitos ou explícitos.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e rapidamente transmitido aos indivíduos, uma vez que é partilhado em forma de dados, fórmulas científicas ou recursos audiovisuais (Nonaka & Takeuchi, 1997, p.19), passível de ser transposto em livros, manuais ou bases de dados (Pinto et al., 2008, p. 73).

Por outro lado, o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, tornando-se difícil de formalizar, comunicar e partilhar, uma vez que se trata de um conceito bastante pessoal, profundamente enraizado nas ações, na experiência, nos ideais, valores ou emoções de cada indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 19). Estes autores distinguem ainda duas dimensões do conhecimento tácito: a dimensão técnica, que

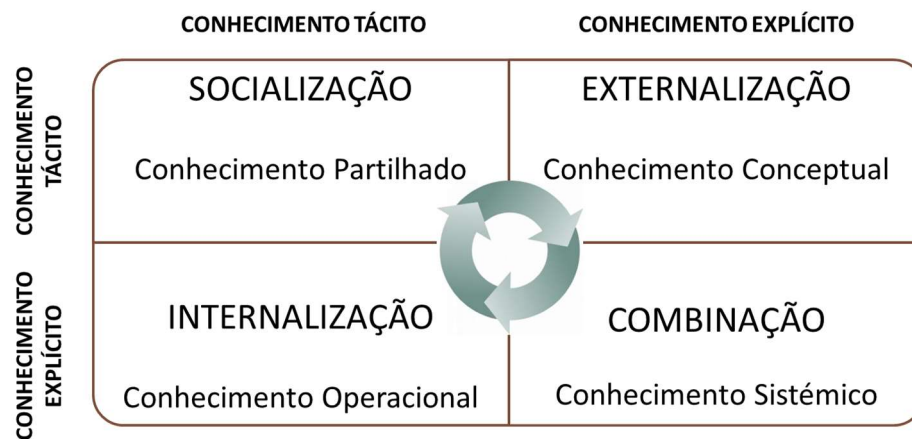
engloba as habilidades informais dos indivíduos, e a dimensão cognitiva, que consiste nas crenças, percepções, ideais, valores e emoções.

De acordo com (Martins, 2012), o conhecimento explícito é facilmente localizado pelas pessoas através de revistas, livros, manuais ou materiais bibliográficos onde exista informação, enquanto que o conhecimento tácito é subjetivo e difícil de formalizar e comunicar, estando mais associado ao contexto e à experiência individual.

A criação e utilização de conhecimento pelas organizações pode ser feita através de um processo dinâmico que sintetiza opostos e contradições, o que leva a que tanto o conhecimento tácito como o explícito possam ser geridos de forma mais eficaz, convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) expõem a conversão dos conhecimentos na organização, através de um modelo que representa quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme se apresenta na figura a seguir.

Figura 1- Modos de conversão de conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71)

Socialização: criação de conhecimento tácito através da partilha de experiências.

O objetivo da socialização é a partilha do conhecimento tácito que se apresenta como uma forma limitada de criação do conhecimento. Um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros, sem usar a linguagem, tal como um

aprendiz aprende com o seu mestre através da observação, da imitação e da prática. A socialização também ocorre através da interação com os clientes no caso do desenvolvimento de um produto ou serviço, porque permite a partilha de conhecimento tácito e a consequente criação de ideias para a melhoria contínua.

Externalização: articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos através do diálogo e da reflexão.

O processo de externalização é a chave para a criação de conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna explícito. Trata-se de uma transformação que ocorre através da utilização de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos, e é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva. A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito baseia-se no uso da metáfora, que permite uma nova interpretação da experiência e impulsiona a associação entre duas coisas ou conceitos independentemente das suas diferenças. Desta forma, a metáfora é um instrumento importante para a criação de uma rede de conceitos que leva à descoberta de um novo significado ou até à formação de um novo paradigma. Por outro lado, e para colmatar as contradições inerentes numa metáfora, a associação através da analogia reduz o desconhecido e salienta as semelhanças entre duas coisas diferentes.

Combinação: processo de sistematização e aplicação de conhecimentos explícitos e informação.

Este processo de sistematização de conceitos num sistema de conhecimento corresponde à troca de informação entre indivíduos através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação e envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. A criação de conhecimento dá-se pela reconfiguração da informação existente através da separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito.

Internalização: criação de conhecimento tácito através da incorporação de conhecimento explícito.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual os membros da organização adquirem novos conhecimentos através dos conhecimentos já existentes na organização. As

experiências são internalizadas no conhecimento tácito dos indivíduos através da socialização, externalização e combinação, na forma de modelos comportamentais ou aprender fazendo. O conhecimento tácito acumulado a nível individual necessita ser socializado com outros membros organizacionais para que ocorra a criação de conhecimento organizacional. Neste processo, a verbalização e representação do conhecimento permite aos indivíduos a internalização das suas experiências, aumentando o seu conhecimento tácito.

A criação do conhecimento tem início com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento formando uma espiral, a qual é amplificada à medida que passa do indivíduo para o grupo e finalmente para a organização (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 23). O conhecimento tácito dos indivíduos é a base para a criação de conhecimento organizacional, sendo que uma organização não pode criar conhecimento por si própria. Neste sentido, o conhecimento tácito é ampliado através dos quatro processos de conversão e elevado até ao nível organizacional formando assim a espiral do conhecimento.

Impulsionada pela intenção organizacional, a espiral do conhecimento é definida como a aspiração da organização às suas metas, promovendo o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo e a criação de conhecimento individual. Assim, o modo de socialização tem início com a construção de um campo de interação que facilita a partilha de experiências dos indivíduos. O modo de externalização baseia-se no diálogo e reflexão coletiva, através do uso da metáfora ou da analogia que permite a articulação do conhecimento tácito. Esta rede do conhecimento, juntamente com o conhecimento existente na organização, leva à criação de um novo produto ou serviço através do modo de combinação. Por último, a internalização é desencadeada pelo aprender fazendo. (Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 69).

Este modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, também conhecido como modelo SECI, é a chave para a inovação nas organizações e um fator decisivo para a sua sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos (Martins, 2012, p. 13).

A socialização é o ponto de partida do processo de criação do conhecimento, que se desenvolve em espiral evoluindo através de meios de conversão do conhecimento.

O conhecimento não pode ser entendido sobre uma única perspectiva: o conhecimento explícito, passível de assumir uma forma tangível, pode ser facilmente gerido, facilitando as comunicações. Já o conhecimento tácito pode ser gerido se for convertido em conhecimento explícito. Ambos podem ser geridos de forma mais eficaz através de um sistema de gestão do conhecimento que suporte todos os aspetos do processamento do conhecimento (Pinto et al., 2018).

Gestão do conhecimento

Tabela 5 - Autores e definições – gestão do conhecimento

| Autores | Definições |
|-----------------------------------|--|
| Takeuchi & Nonaka (2008, p. 9) | a gestão do conhecimento apresenta-se como uma ferramenta de vantagem competitiva necessária para que as organizações enfrentem as constantes mudanças da sociedade. Trata-se do processo que envolve a criação contínua de novos conhecimentos, a sua disseminação através da organização e a sua incorporação em novos produtos e serviços |
| Davenport e Prusak (1998, p. 237) | a disponibilidade de vasto conhecimento não assegura o seu uso. Desta forma, a dispersão das empresas em várias unidades e as diferenças culturais tornam maiores as possibilidades do conhecimento procurado estar em algum departamento não percebido pelos seus gestores. |
| Terra (2005) | Identifica as práticas em que se deve basear a implementação de um processo de gestão do conhecimento: identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a frequência de mudança na estrutura organizacional, e estimular a partilha de informações baseada no apoio ao trabalho em equipas multidisciplinares com alto grau de autonomia e orientação para o processo. |
| Furlanetto (2007) | Aponta os principais fatores estratégicos para a implementação de um processo de gestão do conhecimento: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas de gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração dos resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processo. |
| Davenport e Prusak (2003, p.78) | “a capacidade de adaptação (a mudanças) de uma empresa está baseada principalmente em possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção”. |
| Alvarenga Neto et al. (2005, p. 18) | a Gestão do Conhecimento não é um produto de tecnologia de informação, mas um conjunto de práticas sustentadas por tecnologia de informação. Essas práticas devem considerar o fator mudança para manter a sua viabilidade. |
| Nonaka e Takeuchi (1997 p. 59) | afirmam que a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente, considerando que os membros da organização não |

| | |
|-------------------------------|---|
| | podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Para que esse processo de criação ocorra, entretanto, a empresa deve estar amplamente aberta às mudanças que praticamente se impõem ao mundo empresarial. |
| Sequeira (2013, p. 13) | refere-se à gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva como a gestão intencional e sistemática do conhecimento, bem como dos processos e ferramentas potencializadores de conhecimento, o que permite uma melhor resolução de problemas e tomada de decisões e facilita a inovação e a criatividade. |
| Sousa & Gouveia (2019, p. 43) | a gestão do conhecimento traduz-se no alcance da inovação, em maior produtividade e aumento da competitividade, uma vez que se trata da construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, bem como da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. |
| Bem & Coelho (2018, p. 69) | a transformação do conhecimento é alcançada através da coordenação sistemática de pessoas, tecnologias e processos da estrutura organizacional, permitindo agregar valor à organização. |
| Pinto et al. (2018, p. 50) | os processos inerentes à gestão do conhecimento não só agregam valor para a organização como também a tornam mais competitiva e valorizam o profissional. |
| Pinto et al. (2018, p. 73) | A gestão do conhecimento apresenta-se como uma abordagem sistémica ao conhecimento |

| | |
|---------------------|---|
| | individual e organizacional, utilizando os meios e tecnologia mais adequados, que não sendo baseada em tecnologia, é suportada pela mesma. |
| Brito (2014, p. 80) | A tecnologia trouxe grandes benefícios e veio dar suporte à gestão do conhecimento, através das novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, ampliando o ambiente informacional dentro das organizações. |

Numa era em que o ser humano passou a ser valorizado no ambiente de trabalho pelas suas ideias, conhecimentos e habilidades intelectuais, a gestão do conhecimento apresenta-se como uma ferramenta de vantagem competitiva necessária para que as organizações enfrentem as constantes mudanças da sociedade. Trata-se do processo que envolve a criação contínua de novos conhecimentos, a sua disseminação através da organização e a sua incorporação em novos produtos e serviços (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 9).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 237), a disponibilidade de vasto conhecimento não assegura o seu uso. Desta forma, a dispersão das empresas em várias unidades e as diferenças culturais tornam maiores as possibilidades do conhecimento procurado estar em algum departamento não percebido pelos seus gestores.

A implementação de um processo de gestão do conhecimento requer a utilização de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e a partilha em todos os níveis hierárquicos e respeitem as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas. Segundo Terra (2005), estas condições refletem-se nas seguintes práticas: identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a frequência de mudança na estrutura organizacional, e estimular a partilha de informações baseada no apoio ao trabalho em equipas multidisciplinares com alto grau de autonomia e orientação para o processo.

O autor acrescenta que a existência de um ambiente mais propício à eliminação de barreiras reais e psicológicas, e que o investimento em estrutura humana e material são ferramentas que fomentam a criatividade, a inovação e a aprendizagem coletiva. Os principais fatores estratégicos apontados por Furlanetto (2007) são: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas de gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração dos resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processo.

Na operacionalização dos fatores do conhecimento a empresa interage permanentemente com o ambiente externo. Fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes estão mutuamente relacionados aos fatores internos na geração e disseminação do conhecimento.

No conceito geral e dada a multiplicidade de características que predominam no ambiente organizacional não existem fórmulas definidas nem prescritas para as práticas de gestão do conhecimento. Existem diversas variáveis que devem ser identificadas e tidas em consideração. Salienta-se, que a implementação de variáveis estratégicas está subordinada à existência de recursos e processos que atendam às expectativas internas e externas. A qualidade de produtos e serviços e a capacidade em responder rapidamente às demandas do mercado podem ter impacto no grau de satisfação dos clientes.

A implementação de práticas modernas, como as de Gestão do Conhecimento, leva a transformações no ambiente organizacional, sejam elas de infraestrutura ou até mesmo culturais, em casos de mudanças mais profundas. Os impactos trazidos pela implementação de um processo de gestão do conhecimento podem ser, então, considerados sob vários aspectos.

Para Davenport e Prusak (2003, p.78), “a capacidade de adaptação (a mudanças) de uma empresa está baseada principalmente em possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção”.

Conforme concluem Alvarenga Neto et al. (2005, p. 18), a Gestão do Conhecimento não é um produto de tecnologia de informação, mas um conjunto de práticas sustentadas

por tecnologia de informação. Essas práticas devem considerar o fator mudança para manter a sua viabilidade.

Nonaka e Takeuchi (1997 p. 59) afirmam que a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente, considerando que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Para que esse processo de criação ocorra, entretanto, a empresa deve estar amplamente aberta às mudanças que praticamente se impõem ao mundo empresarial.

Sequeira (2013, p. 13) refere-se à gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva como a gestão intencional e sistemática do conhecimento, bem como dos processos e ferramentas potencializadores de conhecimento, o que permite uma melhor resolução de problemas e tomada de decisões e facilita a inovação e a criatividade.

Neste sentido, podemos afirmar que a gestão do conhecimento se traduz no alcance da inovação, em maior produtividade e aumento da competitividade, uma vez que se trata da construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, bem como da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência (Sousa & Gouveia, 2019, p. 43). Esta transformação do conhecimento é alcançada através da coordenação sistemática de pessoas, tecnologias e processos da estrutura organizacional, permitindo agregar valor à organização (Bem & Coelho, 2018, p. 69).

Pinto et al. (2018, p. 50) afirmam ainda que os processos inerentes à gestão do conhecimento não só agregam valor para a organização como também a tornam mais competitiva e valorizam o profissional. Incluída no processo de construção do conhecimento sobre as organizações e práticas organizacionais, a gestão do conhecimento assenta na partilha do conhecimento individual para a formação do conhecimento organizacional.

A gestão do conhecimento apresenta-se como uma abordagem sistémica ao conhecimento individual e organizacional, utilizando os meios e tecnologia mais

adequados, que não sendo baseada em tecnologia, é suportada pela mesma (Pinto et al., 2018, p. 73).

A tecnologia trouxe grandes benefícios e veio dar suporte à gestão do conhecimento, através das novas tecnologias de comunicação e de processamento de dados, ampliando o ambiente informacional dentro das organizações (Brito, 2014, p. 80), mas a gestão do conhecimento tem como ponto principal o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano, que acaba por influenciar e formar a cultura informacional das organizações.

Gestão do Conhecimento em bibliotecas

Tabela 6 - Autores e definições – gestão do conhecimento em bibliotecas

| Autores | Definições |
|--------------------------|--|
| Santa Anna (2016, p. 16) | desafios impostos pelas transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, ao impacto nas estratégias de ação, nos objetivos e finalidades dos produtos e serviços prestados, e ainda na nova forma de atuar das bibliotecas relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação e ao acesso livre e gratuito à informação. |
| Bem & Coelho (2014) | a gestão do conhecimento em bibliotecas também se apresenta como um desafio no que diz respeito à própria definição dos conceitos, pois, muitas vezes, confunde-se a gestão do conhecimento com a gestão da informação, sendo mesmo inevitáveis as interseções entre estas duas áreas |
| Choo (2003) | refere que a gestão do conhecimento adquiriu proporções gigantescas, sobretudo por constituir o produto da gestão da informação. |
| Sequeira (2013, p. 17) | a Gestão da informação e a gestão do conhecimento distinguem-se porque a primeira representa as estratégias de identificação das necessidades informacionais, através do |

| | |
|---------------------------------|--|
| | <p>mapeamento de fluxos informacionais inerentes à tomada de decisão, e a Gestão do conhecimento refere-se às estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar conhecimento, criando um ambiente de partilha de ideias, de resolução de problemas e de tomada de decisão</p> |
| Farias e Fernandes (2022, p. 3) | <p>consideram que ambos os conceitos possuem aproximações teóricas, no entanto, salienta a definição teórica de gestão da informação e a sua origem em Paul Otlet, enquanto a gestão do conhecimento se relaciona com as áreas de estudo dos novos desafios das organizações.</p> |
| Bem e Coelho (2013, p. 70) | <p>talvez o esclarecimento esteja no simples fato de uma lidar especialmente com a informação e a outra focar-se no conhecimento.</p> |
| Farias & Fernandes (2022, p. 4) | <p>a dificuldade metodológica não reside apenas em definir as duas áreas, mas também na visão da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento enquanto processos realizados dentro das organizações, que são muitas vezes confundidos devido ao fluxo informacional dinâmico e complexo.</p> |
| Sequeira (2013, p.16) | <p>Enquanto a Gestão da Informação representa as estratégias de identificação das necessidades informacionais através do mapeamento de fluxos informacionais inerentes à tomada de decisão, a Gestão do Conhecimento refere-se às estratégias para criar, adquirir, partilhar e utilizar conhecimento, criando um ambiente de partilha de ideias, de resolução de problemas e de tomada de decisão</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| Bem & Coelho (2014, p. 40) | Sendo a gestão do conhecimento um conceito centrado nas pessoas, a mudança de ênfase no conhecimento leva os bibliotecários a reconhecer as características do conhecimento e utilizá-las como forma de desenvolvimento na área de atuação |
| Martins (2012, p. 11) | os utilizadores das bibliotecas são cada vez mais exigentes no que diz respeito ao papel das mesmas enquanto instituição de acesso à informação, principalmente no que se refere aos produtos e serviços oferecidos |
| Silva & Duarte (2015) | o ambiente biblioteconómico oferece o cenário ideal para a valorização da aprendizagem das pessoas, com vista a fortalecer o conhecimento organizacional |
| Martins (2012, p. 10) | as bibliotecas passaram de um processo de armazenamento de informação para um processo ainda mais importante que é a comunicação e o acesso ao conhecimento |
| Bem & Coelho (2013, p. 78) | alguns dos elementos da gestão do conhecimento, tais como aquisição, criação, renovação, organização, arquivo e disseminação de informação, estão muito presentes em bibliotecas, o que leva a que muitos bibliotecários acreditem que a gestão do conhecimento é simplesmente gerir informações e conhecimento e explícitos documentados |
| Pinheiro & Spanhol (2017) | As bibliotecas facilitam a criação do conhecimento através de quatro etapas: fornecem acesso, oferecem capacitação, proporcionam um |

| | |
|----------------------------------|---|
| | ambiente seguro e despertam a motivação para a aprendizagem |
| Sousa & Gouveia (2019, p. 44) | Tal como em qualquer organização, a gestão do conhecimento em bibliotecas tem como finalidade o aumento da produtividade e eficiência operacional com vista à criação de vantagem competitiva, sendo o seu principal objetivo garantir que a informação certa seja entregue à pessoa indicada, permitindo-lhe a tomada de decisão mais adequada |
| Pinheiro & Spanhol (2017, p. 14) | a missão da gestão do conhecimento numa biblioteca possui dois níveis: a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, facilitando o seu acesso e utilização; a recolha, preservação e disponibilização dos registos de conhecimento humano ou recursos da biblioteca, estendendo-os a outras pessoas. |
| Sousa & Gouveia (2019, p. 43) | identificam, segundo Shanhong, os principais enfoques da gestão do conhecimento em bibliotecas |

No caso específico das bibliotecas, a gestão do conhecimento parece ser um desafio, como é possível verificar através de autores como Santa Anna (2016, p. 16), que se refere aos desafios impostos pelas transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, ao impacto nas estratégias de ação, nos objetivos e finalidades dos produtos e serviços prestados, e ainda na nova forma de atuar das bibliotecas relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação e ao acesso livre e gratuito à informação.

No entanto, a gestão do conhecimento em bibliotecas também se apresenta como um desafio no que diz respeito à própria definição dos conceitos, pois, muitas vezes,

confunde-se a gestão do conhecimento com a gestão da informação, sendo mesmo inevitáveis as interseções entre estas duas áreas (Bem & Coelho, 2014). Choo (2003) refere que a gestão do conhecimento adquiriu proporções gigantescas, sobretudo por constituir o produto da gestão da informação.

De acordo com Sequeira (2013, p. 17), a Gestão da informação e a gestão do conhecimento distinguem-se porque a primeira representa as estratégias de identificação das necessidades informacionais, através do mapeamento de fluxos informacionais inerentes à tomada de decisão, e a Gestão do conhecimento refere-se às estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar conhecimento, criando um ambiente de partilha de ideias, de resolução de problemas e de tomada de decisão.

Farias e Fernandes (2022, p. 3) consideram que ambos os conceitos possuem aproximações teóricas, no entanto, salienta a definição teórica de gestão da informação e a sua origem em Paul Otlet, enquanto a gestão do conhecimento se relaciona com as áreas de estudo dos novos desafios das organizações. Em relação à gestão do conhecimento, este autor baseia-se na perspectiva de que as bibliotecas devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, permitindo a transformação do conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), com a finalidade última de atender às necessidades dos seus utilizadores.

Bem e Coelho (2013, p. 70) refere que “talvez o esclarecimento esteja no simples fato de uma lidar especialmente com a informação e a outra focar-se no conhecimento”. No entanto, a dificuldade metodológica não reside apenas em definir as duas áreas, mas também na visão da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento enquanto processos realizados dentro das organizações, que são muitas vezes confundidos devido ao fluxo informacional dinâmico e complexo (Farias & Fernandes, 2022, p. 4). Enquanto a Gestão da Informação representa as estratégias de identificação das necessidades informacionais através do mapeamento de fluxos informacionais inerentes à tomada de decisão, a Gestão do Conhecimento refere-se às estratégias para criar, adquirir, partilhar e utilizar conhecimento, criando um ambiente de partilha de ideias, de resolução de problemas e de tomada de decisão (Sequeira, 2013, p.16).

A gestão do conhecimento em bibliotecas passa essencialmente pelo papel dos bibliotecários enquanto agentes de mudança. Sendo a gestão do conhecimento um conceito centrado nas pessoas, a mudança de ênfase no conhecimento leva os bibliotecários a reconhecer as características do conhecimento e utilizá-las como forma de desenvolvimento na área de atuação (Bem & Coelho, 2014, p. 40). Para além disso, os utilizadores das bibliotecas são cada vez mais exigentes no que diz respeito ao papel das mesmas enquanto instituição de acesso à informação, principalmente no que se refere aos produtos e serviços oferecidos (Martins, 2012, p. 11).

Segundo (Silva & Duarte, 2015), o ambiente biblioteconómico oferece o cenário ideal para a valorização da aprendizagem das pessoas, com vista a fortalecer o conhecimento organizacional, na medida em que “as bibliotecas passaram de um processo de armazenamento de informação para um processo ainda mais importante que é a comunicação e o acesso ao conhecimento”, utilizando as novas tecnologias para desenvolver essas mudanças (Martins, 2012, p. 10). Para além disso, alguns dos elementos da gestão do conhecimento, tais como aquisição, criação, renovação, organização, arquivo e disseminação de informação, estão muito presentes em bibliotecas, o que leva a que muitos bibliotecários acreditem que a gestão do conhecimento é simplesmente gerir informações e conhecimento e explícitos documentados (Bem & Coelho, 2013, p. 78).

Assim, as bibliotecas facilitam a criação do conhecimento através de quatro etapas: fornecem acesso, oferecem capacitação, proporcionam um ambiente seguro e despertam a motivação para a aprendizagem (Pinheiro & Spanhol, 2017).

Tal como em qualquer organização, a gestão do conhecimento em bibliotecas tem como finalidade o aumento da produtividade e eficiência operacional com vista à criação de vantagem competitiva, sendo o seu principal objetivo garantir que a informação certa seja entregue à pessoa indicada, permitindo-lhe a tomada de decisão mais adequada (Sousa & Gouveia, 2019, p. 44).

De acordo com (Pinheiro & Spanhol, 2017, p. 14), a missão da gestão do conhecimento numa biblioteca possui dois níveis: a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, facilitando o seu acesso e utilização; a recolha, preservação e disponibilização dos

registos de conhecimento humano ou recursos da biblioteca, estendendo-os a outras pessoas.

Ainda Sousa & Gouveia (2019, p. 43) identificam, segundo Shanhong, os principais enfoques da gestão do conhecimento em bibliotecas como: gestão da novidade do conhecimento – expansão dos campos de investigação teóricos e práticos da biblioteconomia e ciência da informação, melhorias técnicas e inovação organizacional; gestão da difusão do conhecimento – criação dos próprios recursos da biblioteca, elevando a qualidade dos produtos e serviços; gestão da aplicação do conhecimento – promoção de serviços que facilitem a aquisição de conhecimento; gestão de recursos humanos – investimento na formação de pessoas de talento e altamente qualificadas para revitalizar o ambiente da biblioteca.

Com vista a identificar as práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas públicas, este capítulo consistiu na revisão da literatura, através da seleção e análise dos resultados obtidos nas pesquisas.

Este trabalho permitiu consolidar as várias fases da revisão da literatura, sendo que o protocolo de revisão da literatura utilizado foi a revisão narrativa. Podemos concluir que esta é uma tarefa crucial no trabalho de investigação, pois permite reunir um conjunto de artigos relevantes sobre as questões e objetivos do mesmo, evitando a duplicação de estudos de uma mesma temática.

A estratégia de investigação aplicada no processo de revisão da literatura, através de consultas em diversas bases de dados e motores de busca, permitiu identificar um conjunto de resultados relevantes, que culminou na compilação dos autores e conceitos selecionados.

Os resultados da revisão da literatura demonstram e esclarecem a posição dos vários autores relativamente aos conceitos base para este projeto, tais como: Gestão do Conhecimento; Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Públicas; Gestão de bibliotecas e Bibliotecas públicas.

Por último, apresenta-se a relação entre a revisão da literatura e as questões/objetivos de investigação do trabalho de projeto e respetivos contributos, através da definição de conceitos e organização das evidências disponíveis na literatura.

Para além disso, a revisão da literatura contribuiu para avaliar criticamente e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem aos objetivos do trabalho de Projeto, permitindo definir conceitos e organizar as evidências disponíveis na literatura.

Após a consolidação dos resultados obtidos nas várias pesquisas efetuadas, foram selecionados os autores e os conceitos dos artigos mais adequados.

Conclui-se, então, que o conhecimento é um recurso valioso para indivíduos e organizações e torna-se crucial no processo de tomada de decisão. Novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades, novos produtos e serviços, e contribuem para aumentar a inovação e criatividade e a criação de valor.

Para isso, é fundamental que as organizações se foquem na gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência.

No caso das bibliotecas, e mais concretamente das bibliotecas públicas, a gestão do conhecimento apresenta-se como um desafio, na medida em que os estudos observados nesta revisão demonstram que este tema ainda é pouco abordado. No entanto, constatou-se que as bibliotecas enquanto organizações devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, utilizando as características do mesmo como forma de desenvolvimento, atendendo sempre às necessidades dos utilizadores.

Sendo o conhecimento um recurso valioso para indivíduos e organizações, este revela-se de primordial importância no processo de tomada de decisão. Novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades, novos produtos e serviços, e contribuem para aumentar a inovação e criatividade e a criação de valor. Para isso, é fundamental que as organizações se foquem na gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. No caso das bibliotecas, e mais concretamente das bibliotecas públicas, a gestão do conhecimento apresenta-se como um desafio, pois estas, enquanto organizações, devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, utilizando as características do mesmo como forma de desenvolvimento, atendendo sempre às necessidades dos utilizadores.

3.1 Objetivos da investigação

Com vista a identificar as potencialidades da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (BMVC), o objetivo principal deste trabalho de investigação é identificar as práticas existentes na instituição.

- Analisar a adequação e pertinência dessas práticas

Através da investigação, pretende-se analisar a adequação das práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC com o contexto e a realidade da instituição, e verificar a sua pertinência.

- Identificar fragilidades e propor melhorias

No seguimento da questão anterior, pretende-se também com este trabalho de investigação identificar falhas no processo de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, propor melhorias que permitam colmatar essas falhas.

- Importância da gestão do conhecimento na BMVC

Uma das questões desta investigação é perceber a importância da gestão do conhecimento na BMVC. Assim, através da metodologia de investigação a aplicar, e após a identificação das práticas, análise da sua adequação e pertinência, identificação de falhas e proposta de melhoria, será possível avaliar a importância da gestão do conhecimento na BMVC.

- Impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos

Por último, pretende-se ainda avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente.

3.2 Abordagem de investigação

3.2.1 Metodologia de investigação

“A evolução do conhecimento em ciência caminha a par com a evolução do método”(Espírito Santo, 2015, p. 7) e os avanços do método permitem compreender melhor a história das ciências sociais.

Ciência significa saber, conhecer, justificar um conhecimento mais determinado e característico que não se confunde com qualquer outro. Compreendido como toda e qualquer forma de saber, o conhecimento é o termo mais genérico, enquanto a ciência é o mais específico na medida em que só é aplicável a certas formas de saber (Carmo, 1990, p.19). O conhecimento pertence aos indivíduos como um produto ou resultado de uma ação, mas não existe sem um objeto, pois o processo do conhecimento é sempre um trabalho de construção de objetos (Almeida & Pinto, 1990, p. 11). O conhecimento desses objetos é o cerne do trabalho científico, que se alcança através do método.

O método é fundamental em ciência e consiste no conjunto de princípios orientadores que permitem atingir o seu objeto com eficácia, é o fundamento lógico em que se baseiam as hipóteses ou teorias, que lhes confere justificação para a aceitação ou rejeição (Carmo, 1990, p. 27).

“A investigação é um processo ordenado e controlado para a aquisição de conhecimentos (Carmo, 1990, p. 77), em que a capacidade do investigador não é feita pelos instrumentos, mas pelos métodos que utiliza” (Carvalho, 2009, p. 83).

A distinção entre método e metodologia permite operacionalizar princípios, pressupostos e problemas basilares de investigação, sendo que o método traduz uma conceção global de planeamento de uma investigação e a metodologia consiste no estudo sistemático dos métodos, planeados e apropriados aos objetos de análise de cada disciplina, com vista à revisão permanente e crítica do conhecimento científico (Espírito Santo, 2015, p. 13).

A metodologia de investigação contribui para a produção de conhecimento, na medida em que o paradigma de investigação das ciências sociais visa a congruência do processo de construção da realidade social com as exigências da objetividade, validade e fiabilidade da investigação em geral (Silva, 2013, p. 1). Assim, ainda de acordo com Silva (2013, p. 2), metodologia de investigação designa um conjunto de estratégias e métodos de investigação semelhantes, baseadas em enfoques naturalistas, etnográficos e etogenéticos, que representa um modo interativo de recolha e análise de dados e o recurso a variadas fontes através de uma combinação de métodos que procuram captar a dimensão subjetiva dos fenómenos sociais.

Sendo o campo de incidência dos métodos constituído pelas operações técnicas de investigação, para cada pesquisa devem ser selecionadas as técnicas adequadas, controlar a sua utilização e integrar os resultados obtidos. Ou seja, a metodologia corresponde à organização crítica das práticas de investigação, e os métodos apresentam uma relação de interioridade com as mesmas (Almeida, 1990, p. 85).

Uma vez decidido o tema e especificados os objetivos, é necessário considerar a forma de recolha da informação para a investigação. Mais do que questionar a metodologia, é importante perguntar o que precisamos de saber e porquê? Bell (1997, p. 85) introduz assim o seu capítulo sobre seleção dos métodos de recolha de dados, referindo que nenhuma abordagem depende unicamente de um só método.

Espírito Santo (2015, p. 34) resume assim as principais críticas associadas aos métodos qualitativos e decorrentes da comparação com os métodos quantitativos:

- Os métodos quantitativos são mais representativos e confiáveis do que os métodos qualitativos, uma vez que a natureza estatística presente em grande parte das investigações quantitativas lhes confere robustez;
- A investigação quantitativa é comparável, ao contrário da qualitativa;
- A investigação qualitativa não fornece uma base que permita sustentação de generalizações.

A fundamentação teórica da investigação determina a forma de abordar o problema, ou seja, a estratégia a utilizar na sua resolução (Carvalho, 2009, p. 154). Assim, a metodologia de investigação a utilizar no presente trabalho é a investigação descritiva, que descreve características de um fenómeno sem procurar as causas, e utiliza técnicas padronizadas de recolha de dados (Vianello, 2014).

Gil (2002) refere que a investigação descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Sendo um dos seus traços mais típicos a utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados, como o questionário e a observação, são múltiplas as investigações que podem ser incluídas neste grupo.

Assim, a utilização das técnicas de amostra e do questionário associadas num inquérito, permite que o investigador tenha uma expectativa de natureza extensiva quanto aos resultados a auferir, no que se refere aos métodos quantitativos e à representatividade dos resultados (Espírito Santo, 2015, p. 34).

“Os métodos qualitativos em ciências sociais são compostos, essencialmente, pelas técnicas da observação participante e da entrevista”, sendo o objetivo destes métodos o de permitir que a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise e, simultaneamente, possa sustentar, de modo fundamentado na observação, a respetiva inferência ou interpretação dos seus hábitos (Espírito Santo, 2015, p. 27).

O método utilizado para a elaboração deste trabalho de investigação recairá sobre o método qualitativo, através do estudo de caso, para identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Como trabalho de investigação, o estudo de caso tem sido cada vez mais utilizado no âmbito das ciências sociais e humanas como procedimento de análise da realidade. Constatam-se, também, que o estudo de caso oferece inúmeras possibilidades de estudo, compreensão e melhoria da realidade social e profissional.

Uma vez que a gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência, torna-se crucial para este projeto a auscultação dos intervenientes na organização. O estudo de caso apresenta-se assim como a ferramenta ideal pois trata-se de uma investigação empírica que analisa um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real (Santos, 2020).

De acordo com Yin (1994, p. 25), o estudo do caso como uma estratégia de investigação compreende um método completamente cercado – com a lógica de plano, incorporando abordagens específicas de recolha e análise de dados.

A investigação suportada por estudos de caso tem vindo a incrementar-se e a ganhar maior reputação (Meirinhos & Osório, 2010), talvez devido às suas características, como o foco num evento contemporâneo, possibilidade de recolha de dados em múltiplas fontes, investigação em contexto natural, resultados dependem fortemente da capacidade de integração do investigador, entre outras.

O estudo de caso pode ser classificado quanto ao objetivo da investigação como descritivo (descreve o fenómeno dentro do seu contexto), exploratório (lida com problemas pouco conhecidos, e tem como objetivo definir hipóteses ou proposições para futuras investigações) e explicativo (possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria).

O presente trabalho pode ser enquadrado num estudo de caso do tipo exploratório-descritivo. Na parte exploratória procurou-se um maior entendimento da temática proposta a fim de proporcionar uma melhor visão geral da mesma e só então, orientar a delimitação da pesquisa e seus objetivos.

A natureza descritiva deste trabalho justifica-se pela recolha sistemática dos dados, através do registo, análise, classificação e interpretação dos fenómenos observados

sem, no entanto, em momento algum, contar com a interferência do investigador nos factos.

Como instrumento de recolha de dados, será aplicada a entrevista e o inquérito por questionário.

A utilização das técnicas de amostra e do questionário associadas num inquérito, permite que o investigador tenha uma expectativa de natureza extensiva quanto aos resultados a auferir (Espírito Santo, 2015, p. 34).

“O inquérito por questionário e o inquérito por entrevista são técnicas de recolha de dados comumente utilizadas em investigação em Educação. O inquérito por questionário, sendo mais comum a sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações. Por sua vez, o inquérito por entrevista é muitas vezes associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos” (Alves & Ribeiro, 2021, p. 14).

O inquérito por questionário é um instrumento frequentemente utilizado na investigação no campo das ciências sociais e humanas (Carvalho, 2009, p. 155), e consiste numa série ordenada de perguntas dirigidas a um conjunto de indivíduos, geralmente representativa de uma população (Carvalho, 2009, p. 155; Almeida & Pinto, 1990 p. 103; Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188).

Trata-se do mais estruturado e rígido tipo de entrevistas (Almeida & Pinto, 1990, P. 103), uma vez que “as respostas à maior parte das perguntas são normalmente pré-codificadas, de forma que os entrevistados devem obrigatoriamente escolher as suas respostas entre as que lhes são formalmente propostas” (Quivy & Campenhoudt, 1988, p.188).

No entanto, se o inquirido pode responder livremente, ainda que no âmbito das perguntas previstas, estas assumem a forma de questões abertas; se, pelo contrário, o inquirido tem de optar entre uma lista de respostas, as questões designam-se fechadas (Almeida & Pinto, 1990, P. 103).

O inquérito apresenta-se como uma técnica ou estratégia de recolha de dados que visa obter respostas de uma determinada população em estudo, através de um conjunto sistematizado de questões sobre determinada realidade ou fenómeno social (Alves & Ribeiro, 2021, p. 16).

Lima, (1995, p. 33) identifica os dois tipos de objetivos para os quais os inquéritos podem ser usados, sendo eles o progresso do conhecimento e análise científicos; a intervenção na realidade social.

Entre os objetivos apresentados por Quivy (1998, p. 189) para os quais o método de inquérito por questionário é especialmente adequado, pensamos que aquele que melhor traduz o objetivo deste trabalho é precisamente “a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão”. Assim, pretende-se estudar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo através de um inquérito aos seus colaboradores.

De acordo com Bell (1997, p. 99), um bom inquérito deve apresentar duas características essenciais: ser aceite pelos indivíduos, e não trazer problemas na sua análise e interpretação. Ora, a conceção de um bom inquérito não fica pelo senso comum e pela capacidade de se exprimir com simplicidade, sendo crucial a seleção do tipo de questões, a sua formulação, apresentação, ensaio, distribuição e devolução dos questionários.

Ainda segundo esta autora (Bell, 1997, p. 100), “é na altura da conceção destes, e não depois de todos os questionários terem sido devolvidos, que é necessário refletir sobre a forma como as respostas serão analisadas”.

Almeida e Pinto, (1990, p. 104) identificam as principais fases de preparação e realização de um inquérito por questionário:

- Planeamento do inquérito: fase em que se delimita o âmbito dos problemas a estudar e o tipo de informação a obter através da definição clara dos objetivos do inquérito e da formulação de hipóteses teóricas. Nesta fase, também se

delimita o universo ou população do inquérito e a construção de uma amostra representativa.

- Preparação do instrumento de recolha de dados: esta fase corresponde à redação do questionário, através da tradução das hipóteses e objetivos numa linguagem acessível aos inquiridos.
- Trabalho no terreno: fase da realização do inquérito que inclui a sua execução material.
- Análise dos resultados: esta fase inclui a codificação das respostas, o apuramento e tratamento da informação e a elaboração das conclusões fundamentais.
- Apresentação de resultados: redação de um relatório do inquérito.

Iarossi (2011, p. 33) alerta para o infinito número de fatores que influenciam a implementação de qualquer inquérito, o que exige uma planificação cuidadosa, bem como a sincronização da sequência cronológica, a sobreposição de cada atividade e as suas ligações funcionais.

3.2.2 Justificação da metodologia a aplicar

Uma vez que a gestão do conhecimento envolve a coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência, torna-se crucial para este projeto a auscultação dos intervenientes na organização. A metodologia de investigação descritiva apresenta-se assim como a ferramenta ideal uma vez que permite recolher informações de um grande número de indivíduos, através do questionário, oferece a possibilidade de fazer comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e apresenta facilidade de análise e sistematização dos resultados.

Entre as potencialidades dos métodos quantitativos, a possibilidade de comparação e generalização dos resultados das investigações é uma característica importante. No entanto, o que torna esta metodologia adequada para este trabalho é precisamente a afirmação de que a utilização deste tipo de investigação deverá ocorrer quando o

propósito do estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Uma vez que se trata de identificar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a investigação descritiva poderá fornecer os dados necessários através da ferramenta de inquérito por questionário aos colaboradores da instituição.

Lima (1995, p. 33) identifica os dois tipos de objetivos para os quais os inquéritos podem ser usados, sendo eles o progresso do conhecimento e análise científicos, e a intervenção na realidade social. Neste sentido, a utilização do inquérito no presente trabalho apresenta-se como uma mais valia no sentido de intervir na realidade da instituição em análise, uma vez que existe a necessidade crescente de informação para o esclarecimento do contexto e das incidências das decisões a tomar no âmbito da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

Entre os objetivos apresentados por Quivy (1998, p. 189) para os quais o método de inquérito por questionário é especialmente adequado, pensamos que aquele que melhor traduz o objetivo deste trabalho é precisamente “a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão”. Assim, pretende-se estudar as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo através de um inquérito aos seus colaboradores.

O inquérito por questionário apresenta-se assim como a ferramenta ideal uma vez que permite recolher informações de um grande número de indivíduos, oferece a possibilidade de fazer comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e apresenta facilidade de análise e sistematização dos resultados.

3.2.3 Resultados e contributos esperados com o trabalho de investigação

Com este trabalho de investigação pretende-se identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. Assim, a aplicação do inquérito por questionário tem como objetivo a auscultação dos colaboradores de forma a identificar práticas e processos de gestão do conhecimento na instituição.

Para além disso, espera-se que a análise da adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento no contexto da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo permita identificar falhas e propor melhorias no ambiente organizacional, através da utilização de recursos e capacidades internas que levem a uma abertura à mudança.

Um dos principais contributos esperados com o trabalho de investigação é a identificação da importância da Gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores.

IV BIBLIOTECA MUNICIPAL DE VIANA DO CASTELO

A Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (BMVC) remonta aos finais do séc. XIX. Criada em 16 de fevereiro de 1888, o seu fundo bibliográfico inicial viria a constituir-se com base nos livros da Repartição da Fazenda do concelho e com os existentes nas livrarias dos conventos femininos, à medida que estes foram extintos (Viana, 2022, p. 15). À falta de edifício próprio, os livros seriam depositados na biblioteca do Liceu Nacional, instalado no Palácio dos Cunhas (depois sendo do Governo Civil).

Em novembro de 1912, a Biblioteca foi instalada no edifício dos Paços do Concelho, à Praça da República, e o seu fundo bibliográfico foi enriquecido com vários volumes oferecidos por particulares.

Em 1923 viu novamente transferidas as suas instalações, desta vez para o edifício do Museu Regional (atual Museu Municipal), onde permaneceu até 1966. Desta data em diante voltou a conhecer um novo espaço, alugado para o efeito, na casa dos Alpuins, sendo o seu fundo bibliográfico enriquecido com bibliotecas particulares e com a aquisição de novos livros no mercado a partir de 1974.

A partir de 1989, em resultado de um contrato programa estabelecido entre a Câmara Municipal e o Instituto Português do Livro e da Leitura, a Biblioteca conhece uma renovação imbuída do espírito da leitura pública, sendo instalada na Rua Cândido dos Reis (Viana, 2002).

A Biblioteca Municipal é um importante equipamento cultural que se caracteriza por ser um espaço aberto à comunidade, proporcionando um acesso privilegiado às obras de carácter literário, científico e de divulgação, bem como às que se destinam à ocupação dos tempos livres e que constituem o seu fundo bibliográfico. Assim, face aos constantes desafios que se colocam a um serviço desta natureza, é pensada para a cidade e o concelho de Viana do Castelo uma nova biblioteca.

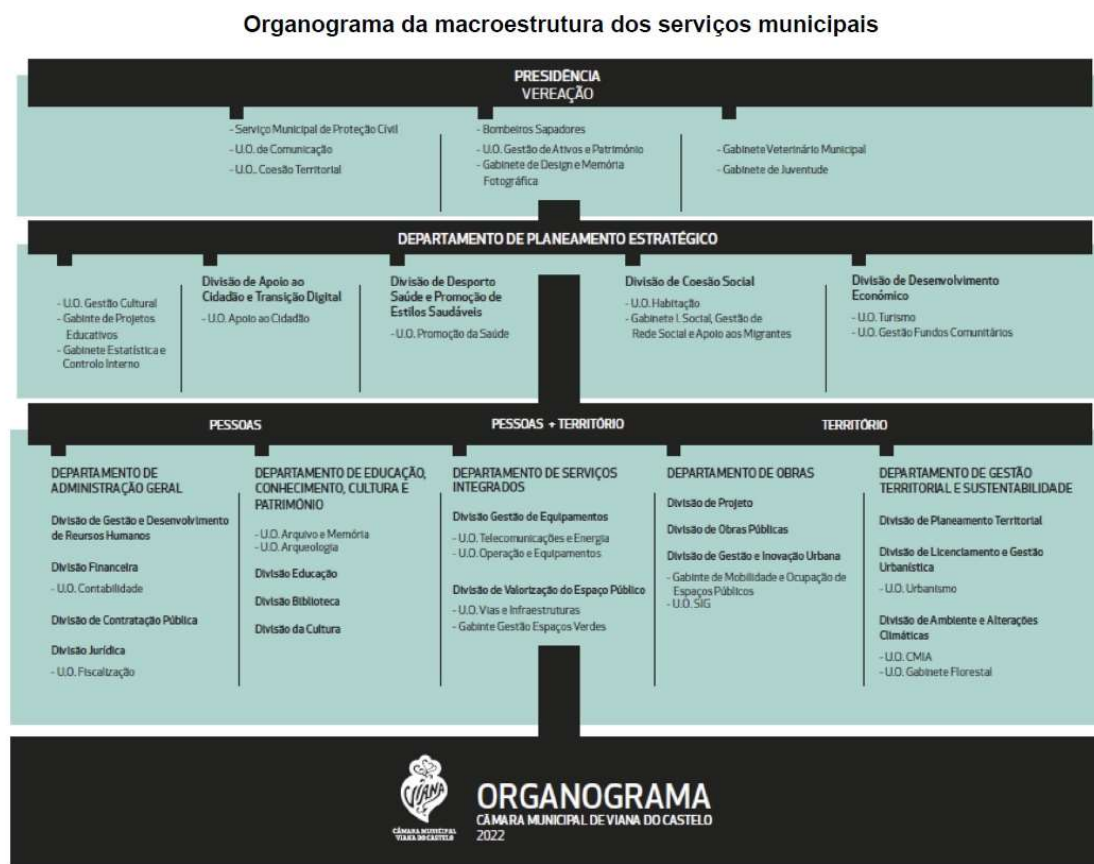
O projeto da autoria do Arquiteto Álvaro Siza Vieira segue as recomendações do Instituto Português do Livro e das Bibliotecas (IPLB) adaptando a nova biblioteca à realidade vianense. O edifício, destinado a uma biblioteca do tipo BM3, enquadra-se no Plano Marginal, da autoria do Prof. Fernando Távora e na intervenção do Programa Polis na cidade. A arquitetura pretende dotar o edifício de total visibilidade sobre o rio e enquadramento com o meio envolvente, e demonstra a preocupação com aspetos como a disponibilização, localização e identificação dos fundos documentais.

Inaugurada em janeiro de 2008, no arranque das comemorações dos 750 Anos do Foral Afonsino, a nova Biblioteca é uma obra do mais internacional dos arquitetos nacionais, Álvaro Siza Vieira, e está inserida num conjunto edificado, pensado e planeado pelo arquiteto Fernando Távora (*Biblioteca Municipal de Viana do Castelo: boletim informativo*, 2008).

A Biblioteca Municipal de Viana do Castelo (BMVC), é pensada como um serviço público que tem por finalidade facilitar o acesso ao conhecimento, à cultura, à informação, à educação, à formação e ao lazer, contribuindo assim para elevar o nível cultural e a qualidade de vida dos cidadãos.

A Biblioteca pertence à Câmara Municipal de Viana do Castelo e corresponde a uma divisão própria na sua estrutura orgânica designada de Divisão de Biblioteca, como se pode verificar no organograma apresentado na *figura 2*.

Figura 2- Organograma da macroestrutura dos serviços municipais onde se inclui o Departamento de Educação, Conhecimento, Cultura e Património da Câmara Municipal de Viana do Castelo



Fonte: Despacho n.º 793/2023: Regulamento da organização dos serviços Municipais, 2023.

A BMVC constitui um serviço de Documentação e Informação que tem por finalidade facilitar o acesso à cultura, à informação, à educação e ao lazer, contribuindo assim para elevar o nível cultural e a qualidade de vida dos cidadãos. A Biblioteca Municipal, como equipamento cultural que é, tem como principais objetivos (*Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, 2022*):

- Estimular o gosto pela leitura e a compreensão do mundo em que vivemos;
- Criar condições para a fruição da criação literária, científica e artística, proporcionando o desenvolvimento da capacidade crítica do indivíduo:

- Conservar, valorizar, promover e difundir o património escrito, em especial o respeitante ao fundo local, contribuindo para reforçar a identidade cultural da região;
- Difundir e facilitar documentação e informação útil e atualizada, em diversos suportes, relativa aos vários domínios de atividade, satisfazendo as necessidades do cidadão e dos diferentes grupos sociais.

Recursos humanos da BMVC

A equipa da BMVC é constituída por vinte e sete colaboradores, nomeadamente:

1 Chefe de Divisão/ Diretor;

3 Técnicos Superiores de Biblioteca e Documentação;

3 Técnicos Superiores Generalistas;

2 Técnicos Superiores de Educação;

9 Assistentes técnicos com formação em Biblioteca e Documentação;

4 Assistentes Técnicos- Carreira Geral e

5 Assistentes Operacionais.

5.1 Universo e amostra

Sendo o objetivo principal deste trabalho de investigação identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, a primeira fase passa por definir o universo, que corresponde ao conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões (Hill, 2002, p. 41) e, portanto, neste caso, trata-se da própria entidade.

“Após ter circunscrito o seu o campo de análise, deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou a limita a uma amostra representativa dessa população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas, dessa população” (Quivy, 1998, p. 160).

Uma vez que a gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, pretende-se incluir nesta investigação todos os funcionários da instituição. Tratando-se de uma instituição com cerca de 30 funcionários, pensamos ser possível recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo.

Um dos principais contributos esperados com o trabalho de investigação é a identificação da importância da Gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores. Neste sentido, torna-se pertinente recolher dados de cada um dos casos do Universo, até porque “é o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do Universo” (Hill, 2002, p. 42).

Tabela 7 - Objetivos da entrevista

| Questão | Objetivo |
|---|---|
| <p>1. É possível identificar algumas práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca?</p> | <p>Identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo</p> |
| <p>2. A gestão do conhecimento traduz-se na transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. Esta transformação do conhecimento é alcançada através da coordenação sistemática de pessoas, tecnologias e processos da estrutura organizacional, permitindo agregar valor à organização. Neste sentido, quais as maiores dificuldades que tem sentido na gestão do conhecimento na Biblioteca?</p> | <p>Perceber e identificar as dificuldades na gestão do conhecimento na Biblioteca.</p> |
| <p>3. Atendendo aos desafios impostos pelas transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, ao impacto nas estratégias de ação, nos objetivos e finalidades dos produtos e serviços prestados, e ainda na nova forma de atuar das bibliotecas relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação e ao acesso livre e gratuito à informação, que práticas considera mais pertinentes para a gestão do</p> | <p>Analisar a adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC com o contexto e a realidade da</p> |

| | |
|---|--|
| <p>conhecimento na biblioteca, atendendo ao contexto e realidade da instituição (acesso ao conhecimento, produção de conhecimento, procedimentos, etc.)?</p> | <p>instituição, e verificar a sua pertinência.</p> |
| <p>4. A criação de informação e conhecimento numa organização implica que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Considera os seus colaboradores agentes ativos no processo da gestão do conhecimento?</p> | <p>Perceber se os colaboradores participam na gestão do conhecimento da Biblioteca.</p> |
| <p>5. Existem momentos de socialização entre os colaboradores da instituição?</p> | <p>Perceber a existência dos quatro modos de conversão dos conhecimentos na organização, identificados pelo modelo de Nonaka e Takeuchi - socialização</p> |
| <p>6. Para além dos momentos de socialização referidos anteriormente, de que forma é feita a partilha do conhecimento entre colaboradores? Essa prática é incentivada na Biblioteca?</p> | <p>Perceber a existência dos quatro modos de conversão dos conhecimentos na organização, identificados</p> |

| | |
|--|---|
| | pelo modelo de Nonaka e Takeuchi – externalização |
| 7. Costuma proporcionar formações aos seus colaboradores, de modo formal e informal? | Perceber a existência dos quatro modos de conversão dos conhecimentos na organização, identificados pelo modelo de Nonaka e Takeuchi – combinação |
| 8. As experiências são internalizadas no conhecimento tácito dos indivíduos através da socialização, externalização e combinação, na forma de modelos comportamentais ou aprender fazendo. Que experiências são proporcionadas aos colaboradores para que ocorra a criação de conhecimento organizacional? | Perceber a existência dos quatro modos de conversão dos conhecimentos na organização, identificados pelo modelo de Nonaka e Takeuchi – internalização |
| 9. Indique alguns exemplos da participação dos colaboradores na gestão do conhecimento, bem como exemplos de informações e conhecimentos partilhados entre eles. | perceber a percepção dos colaboradores sobre a importância da gestão do conhecimento na BMVC. |
| 10. Como avalia o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente? | avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos |

| | |
|--|---|
| | objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente. |
| 11. Que ferramentas são utilizadas pela BMVC nos seus processos de gestão do conhecimento? | Identificar as ferramentas utilizadas |
| 12. Quais as principais razões e vantagens para a partilha de informação e conhecimento? | Importância da gestão do conhecimento na BMVC |
| 13. Com que frequência são realizadas reuniões com os colaboradores? | Analisar a adequação e pertinência dessas práticas Identificar falhas e propor melhorias |

5.2 Entrevista

A entrevista deve ser fundamentada em questões que têm como base a análise documental e a experiência do investigador na organização, de forma a atingir os objetivos propostos para análise (Pina, 2010, p. 44). Por outro lado, também deve ser tida em conta a categoria de pessoas que podem ser interlocutores válidos. De acordo com Quivy (1998, p. 71), uma das categorias de interlocutores recomendados para as entrevistas é a das testemunhas privilegiadas, as quais podem pertencer a público sobre o qual incide o estudo ou ser muito relacionadas com esse público. “Trata-se de pessoas que, pela sua posição, acção ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do

problema” (Quivy, 1998, p. 71). Assim, o interlocutor da entrevista a aplicar neste trabalho de investigação é o Diretor da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

A entrevista foi realizada presencialmente no dia 1 de junho 2023. De seguida, transcreve-se as questões colocadas ao entrevistado e as respetivas respostas.

Esta entrevista surge no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

Com este trabalho de investigação pretende-se identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência.

Para além disso, espera-se que a análise da adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento no contexto da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo permita identificar falhas e propor melhorias no ambiente organizacional, através da utilização de recursos e capacidades internas que levem a uma abertura à mudança.

Um dos principais contributos esperados com o trabalho de investigação é a identificação da importância da Gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores.

Tratando-se do processo que envolve a criação contínua de novos conhecimentos, a sua disseminação através da organização e a sua incorporação em novos produtos e serviços (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 9), a gestão do conhecimento reflete-se em práticas como: identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a frequência de mudança na estrutura organizacional, e estimular a partilha de informações baseada no apoio ao trabalho em equipas multidisciplinares com alto grau de autonomia e orientação para o processo (Terra, 2005).

14. É possível identificar algumas práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca?

Resposta: Atendendo a que se trata de uma instituição que lida diretamente com a informação e o conhecimento, as práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC estão intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento, bem como com práticas de gestão organizacional. Podemos identificar práticas voltadas para a produção, retenção, disseminação, partilha e aplicação do conhecimento dentro da própria organização, assim como na relação dessas com o mundo exterior, nomeadamente através dos contactos com os utilizadores, na utilização das redes sociais da Biblioteca, etc.

As práticas de gestão do conhecimento estão interligadas com as práticas habituais do funcionamento da Biblioteca, e podemos exemplificar com uma situação muito específica: a gestão do conhecimento na BMVC começa desde logo quando recebemos a sugestão de aquisição de um livro por parte de um utilizador. Após a aquisição do mesmo, passa-se ao processo de tratamento técnico, em que o livro é objeto de tratamento técnico através de um software específico de gestão documental e a sua referência bibliográfica disponibilizada através do catálogo online. Por fim, o utilizador que propôs essa aquisição é contactado e pode proceder à requisição do livro através do empréstimo domiciliário.

Dentro da própria organização, as práticas de gestão do conhecimento prendem-se com as trocas de informações entre colaboradores, quer no sentido de partilhar conhecimentos adquiridos, atualizações de software, situações importantes que tenham ocorrido e que sejam passíveis de serem partilhadas, etc.

15. A gestão do conhecimento traduz-se na transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. Esta transformação do conhecimento é alcançada através da coordenação sistemática de pessoas, tecnologias e processos da estrutura organizacional, permitindo agregar valor à organização. Neste sentido, quais as maiores dificuldades que tem sentido na gestão do conhecimento na Biblioteca?

Resposta: as maiores dificuldades prendem-se com a gestão de recursos humanos por ser a um grupo grande e heterogéneo de colaboradores; falhas ao nível tecnológico e de redes de informação; gestão de ocorrências e anomalias ao nível de software e hardware; gestão de situações relacionadas com os utilizadores, etc...

16. Atendendo aos desafios impostos pelas transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, ao impacto nas estratégias de ação, nos objetivos e finalidades dos produtos e serviços prestados, e ainda na nova forma de atuar das bibliotecas relativamente às novas tecnologias de informação e comunicação e ao acesso livre e gratuito à informação, que práticas considera mais pertinentes para a gestão do conhecimento na biblioteca, atendendo ao contexto e realidade da instituição (acesso ao conhecimento, produção de conhecimento, procedimentos, etc.)?

Resposta: A gestão do conhecimento na biblioteca passa essencialmente pela criação e disseminação de informação e conhecimento para os utilizadores. As práticas mais pertinentes prendem-se com a recolha, preservação e disponibilização dos recursos e a difusão do conhecimento. Para além disso, também, a criação de condições que facilitem a criação literária, científica e artística se reveste de extrema importância na medida em que promove o desenvolvimento da capacidade crítica do indivíduo e contribui para reforçar a identidade cultural da região.

Por último, e atendendo ao contexto e realidade da instituição, também a difusão da informação em diversos suportes e através de diferentes meios de comunicação se apresenta como uma prática de gestão do conhecimento pertinente, na medida em que tentamos acompanhar a evolução social e tecnológica para satisfazer as necessidades dos cidadãos e abranger os diferentes grupos sociais.

17. A criação de informação e conhecimento numa organização implica que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Considera os seus colaboradores agentes ativos no processo da gestão do conhecimento?

Resposta: Os colaboradores da Biblioteca são agentes ativos na gestão do conhecimento, na medida em que contribuem para a criação de informação e conhecimento através da sua postura na organização. Podemos salientar a constante

troca e procura de informação e conhecimento entre os mesmos, partilha de experiências, a procura de soluções para as situações que ocorrem, transmissão de ideias e sugestões, entre outras.

18. Existem momentos de socialização entre os colaboradores da instituição?

Resposta: Sim, existe um espaço onde os colaboradores se juntam para as pausas de almoço e lanche.

19. Para além dos momentos de socialização referidos anteriormente, de que forma é feita a partilha do conhecimento entre colaboradores? Essa prática é incentivada na Biblioteca?

Resposta: A partilha do conhecimento é uma prática bastante incentivada na Biblioteca, uma vez que se trata de uma organização que lida diariamente com público, e, por isso, fundamental que todos os colaboradores estejam a par de todos os procedimentos. A mesma é feita preferencialmente através de email, mas também através de reuniões esporádicas com a presença de todos os colaboradores ou, também, setoriais se o assunto assim o permitir.

20. Costuma proporcionar formações aos seus colaboradores, de modo formal e informal?

Resposta: Sim, são proporcionadas formações aos colaboradores, nomeadamente formações organizadas pela Câmara Municipal, mas também lhes é permitido participar em formações que eles próprios proponham. Por exemplo, proporcionamos a participação de todos os bibliotecários nos Congressos da BAD (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação), Encontros da RNBP (Rede Nacional de Bibliotecas Públicas), etc. Para além disso, existe a formação informal, que ocorre nas práticas diárias, nomeadamente nos casos da integração de novos colaboradores, ou quando surgem dúvidas sobre determinado assunto.

21. As experiências são internalizadas no conhecimento tácito dos indivíduos através da socialização, externalização e combinação, na forma de modelos comportamentais ou aprender fazendo. Que

experiências são proporcionadas aos colaboradores para que ocorra a criação de conhecimento organizacional?

Resposta: Podemos apontar como exemplo um colaborador que chega de novo à organização e que é desde logo acompanhado por outros nos primeiros tempos de forma a aprender fazendo. Para além disso, como foi referido nas questões anteriores, são proporcionadas formações aos colaboradores, quer de modo formal como informal; existem momentos de socialização entre os colaboradores e é feita e incentivada a partilha de conhecimento entre os colaboradores.

22. Indique alguns exemplos da participação dos colaboradores na gestão do conhecimento, bem como exemplos de informações e conhecimentos partilhados entre eles.

Resposta: Os colaboradores participam na gestão do conhecimento, na medida em que são eles próprios que, por vezes, propõem determinadas ações nesse sentido (como pedirem para que seja enviado um email a todos os colaboradores sobre determinado assunto). Promovem momentos de socialização, como pequenos momentos de convívio nos aniversários ou em datas festivas (Natal, Páscoa...). As informações e conhecimentos partilhados entre eles correspondem a informações gerais sobre o serviço, conhecimentos ao nível tecnológico, metodologias de trabalho, atualização de conhecimentos e práticas utilizadas, etc...

23. Como avalia o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da própria instituição, quer dos seus colaboradores individualmente?

Resposta: No contexto da gestão do conhecimento, as bibliotecas, enquanto organizações, devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, utilizando as características do mesmo como forma de desenvolvimento, atendendo sempre às necessidades dos utilizadores. Assim, o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos da própria instituição é fundamental. Por outro lado, a gestão do conhecimento também tem impacto na realização dos objetivos dos colaboradores individualmente na medida em que lhes permite transformar o conhecimento individual

em conhecimento organizacional, criar e partilhar novos conhecimentos e consequentemente cumprir os seus objetivos com maior eficácia e eficiência.

24. Que ferramentas são utilizadas pela BMVC nos seus processos de gestão do conhecimento?

Resposta: A principal ferramenta utilizada é o software GIB (sistema de gestão integrada de bibliotecas), mas também são utilizadas ferramentas ao nível tecnológico, como o email, redes sociais, intranet, etc...

25. Quais as principais razões e vantagens para a partilha de informação e conhecimento?

Resposta: A principal razão, e ao mesmo tempo uma vantagem é a própria gestão do conhecimento, pois a BMVC lida com um número considerável de colaboradores e um número ainda maior de público, o que faz com que a gestão do conhecimento se revista de toda a importância para a prossecução dos objetivos da organização. O conhecimento tácito dos indivíduos é a base para a criação de conhecimento organizacional, sendo que uma organização não pode criar conhecimento por si própria, e portanto, a partilha de informação e conhecimento é uma vantagem competitiva para a organização.

26. Com que frequência são realizadas reuniões com os colaboradores?

Resposta: As reuniões são realizadas esporadicamente, conforme as necessidades do serviço.

A análise da entrevista permitiu tecer algumas considerações que nos servirão de base para a interpretação dos dados obtidos através do inquérito aos colaboradores:

- As práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC estão intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento e a aplicação do conhecimento,
- As maiores dificuldades prendem-se com a gestão de recursos humanos por ser a um grupo grande e heterogéneo de colaboradores

- Os colaboradores da Biblioteca são agentes ativos na gestão do conhecimento, na medida em que contribuem para a criação de informação e conhecimento através da sua postura na organização
- A partilha do conhecimento é uma prática bastante incentivada na Biblioteca, uma vez que se trata de uma organização que lida diariamente com público

5.3 Inquérito por questionário

Sendo o inquérito por questionário um instrumento frequentemente utilizado na investigação no campo das ciências sociais e humanas, verificou-se que este se traduz numa mais valia para o trabalho de projeto em questão, dada a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder a numerosas análises de correlação.

Assim, a aplicação do inquérito por questionário tem como objetivo a auscultação dos colaboradores de forma a identificar práticas e processos de gestão do conhecimento na instituição.

Para além disso, espera-se que a análise da adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento no contexto da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo permita identificar falhas e propor melhorias no ambiente organizacional, através da utilização de recursos e capacidades internas que levem a uma abertura à mudança.

O inquérito por questionário foi aplicado a 25 colaboradores da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, entre os dias 16 de junho e 6 de julho de 2023.

As questões formuladas no questionário estão alinhadas com os objetivos propostos para este trabalho de investigação.

Foi elaborado um questionário online, através da ferramenta “*Google Forms*” com perguntas fechadas de escolha múltipla, dividido em 3 blocos. O primeiro bloco refere-se ao perfil do inquirido, o segundo bloco contém um conjunto de perguntas com as quais se pretende responder aos objetivos da investigação, e, por último, o terceiro bloco reúne 4 conjuntos de afirmações baseadas no modelo “*espiral do conhecimento*” de Nonaka e Takeuchi, cujo objetivo é enquadrar a investigação nos quatro modos de conversão do conhecimento propostos por estes autores.

Após a obtenção das respostas, foi possível então analisar e identificar práticas e processos de gestão do conhecimento na instituição.

Tabela 8 - Objetivos do inquérito

| Objetivos | Questões |
|--|--|
| Analisar a perceção do conhecimento organizacional por parte dos colaboradores | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho conhecimento da missão, visão e estratégias da organização? 2. A missão, visão e estratégias da organização são aplicadas nas minhas atividades diárias? |
| Identificar falhas no processo de gestão do conhecimento | <ol style="list-style-type: none"> 1. As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e partilhadas? 2. O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos da Biblioteca? 3. Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento? 4. Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações aprendidas e as experiências adquiridas? 5. Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores? 6. O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato? |

| | |
|--|---|
| <p>Analisar a adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento? 2. Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ela é facilmente acessível? 3. Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento? 4. Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto? 5. Existe reconhecimento por parte da organização no conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias? 6. Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar? 7. Quando necessito de apoio de outros colaboradores da organização eles correspondem às minhas expectativas? |
| <p>Avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação do desempenho? 2. Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências? 3. Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores permite melhorar |

| | |
|--|---|
| | <p>o tempo de execução das minhas atividades?</p> <p>4. Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade?</p> <p>5. Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela organização?</p> |
| Enquadrar a investigação nos quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) | |
| Socialização | <ul style="list-style-type: none"> • As reuniões realizadas contribuem para o processo de socialização. • Contributo das conversas informais sobre o trabalho para o processo de socialização. • Autonomia individual para pesquisa de informações. • Existência de bases de dados atualizadas. • Pertinência da atualização dos manuais utilizados. • Cultura organizacional aberta à partilha de informações. |
| Externalização | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação partilhada nas reuniões. • Clareza da informação existente na organização. • Captura e uso de fontes externas de informação • Promoção da partilha do conhecimento • Debates para criação de novas ideias |
| Combinação | <ul style="list-style-type: none"> • Combinação de ideias registadas/documentadas • Experimentar novas ideias |

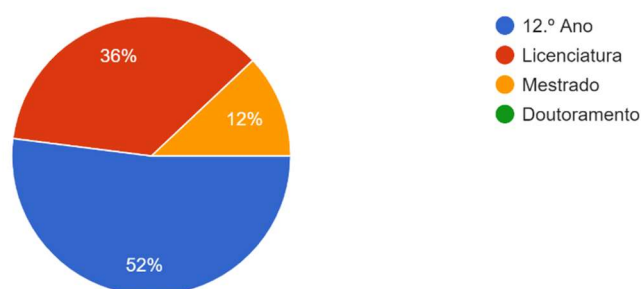
| | |
|----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Estudos/pesquisas de melhorias para a organização • Obtenção de conhecimento externo • Objetivos estratégicos claros e disponíveis • Acesso rápido e sem restrições à informação • Formação direcionada para desenvolver aptidões • Partilha do conhecimento como forma de promoção profissional mútua |
| Internalização | <ul style="list-style-type: none"> • Assimilação individual dos resultados esperados • Contributo individual para criação de alternativas para resolução de problemas • Impacto do conhecimento na aprendizagem individual |

As primeiras questões do inquérito permitiram obter um panorama muito geral dos colaboradores, relativamente às suas habilitações literárias, categoria profissional e idade.

Quanto às habilitações literárias, verificou-se que 3 colaboradores possuem Mestrado, 9 possuem Licenciatura e 13 colaboradores possuem o 12º ano.

Figura 3- Habilitações literárias

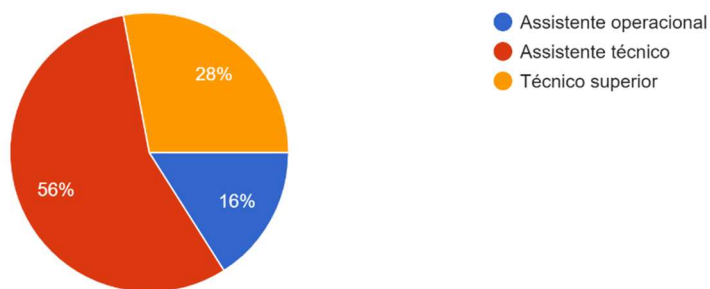
25 respostas



No que diz respeito à categoria profissional, os colaboradores dividem-se em: 7 Técnicos superiores, 14 Assistentes técnicos e 4 Assistentes operacionais.

Figura 4- Categoria profissional

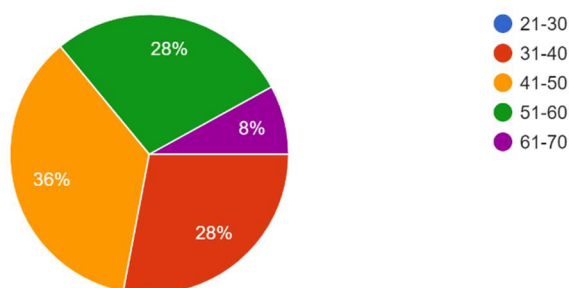
25 respostas



Por fim, quanto à idade, as respostas obtidas permitem verificar que a maioria dos colaboradores se situa entre os 30 e os 60 anos.

Figura 5- Idade

25 respostas



Com o objetivo de analisar a percepção do conhecimento organizacional por parte dos colaboradores, as duas primeiras questões prendem-se com a missão, visão e estratégias da organização.

Assim, é possível verificar que todos os colaboradores têm conhecimento da missão, visão e estratégias da organização, e todos consideram que as mesmas são aplicadas nas suas atividades diárias, exceto uma pessoa.

Figura 6- Tenho conhecimento da missão, visão e estratégia da organização?

25 respostas

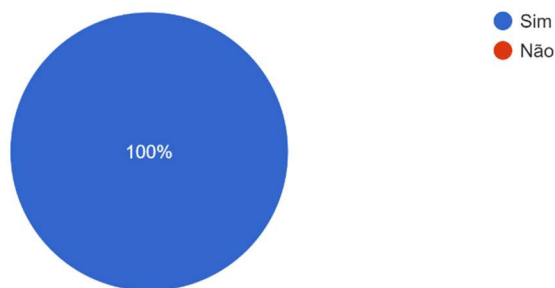
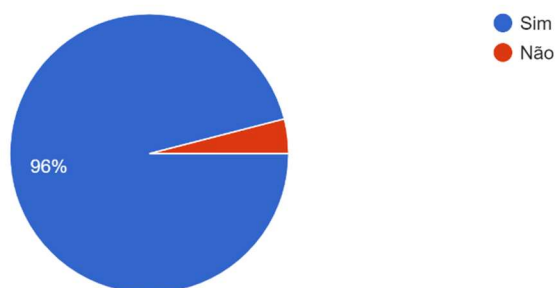


Figura 7- A missão, visão e estratégias da organização são aplicadas nas minhas atividades diárias?

25 respostas



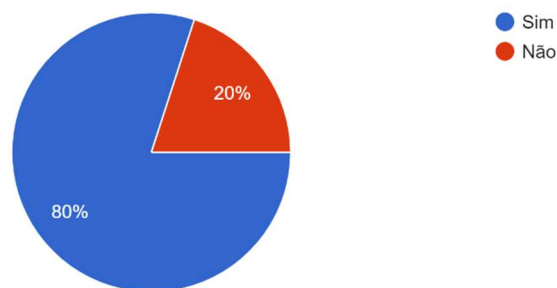
De seguida, temos um conjunto de questões que tinham por objetivo identificar falhas no processo de gestão do conhecimento.

1. As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e partilhadas?

À primeira questão, a maioria dos colaboradores considera que as suas atividades diárias são documentadas e partilhadas, mas 5 colaboradores responderam que não, o que leva a refletir sobre o porquê dessas respostas. No entanto, uma vez que o inquérito é anónimo, não é possível verificar a categoria profissional e funções desses colaboradores, para que se possa formular uma proposta de melhoria nesse sentido. Assim sendo, pode-se ter em atenção que todas as atividades sejam documentadas e partilhadas para colmatar qualquer falha nesse aspeto.

Figura 8 - As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e compartilhadas?

25 respostas

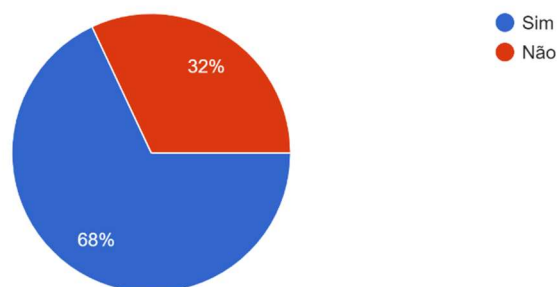


2. O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos da Biblioteca?

Quanto à disponibilidade do conhecimento existente na organização, uma vez mais a maioria dos colaboradores considera que o mesmo está disponível para todos, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos. Também nesta questão surgem 8 respostas negativas, e neste caso é importante verificar a disponibilidade do conhecimento existente na organização, nomeadamente no site da instituição.

Figura 9 - O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos da Biblioteca?

25 respostas



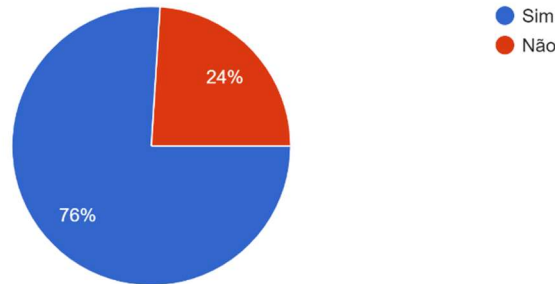
3. Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento?

A pergunta seguinte também apresenta 6 respostas negativas, o que leva a pensar que possa existir alguma falha por parte dos responsáveis da organização em transmitir a importância da gestão do conhecimento. Talvez a gestão do

conhecimento não tenha sido ainda assumida como uma ferramenta na instituição e alguns dos colaboradores ainda não tenham essa percepção.

Figura 10 - Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento?

25 respostas

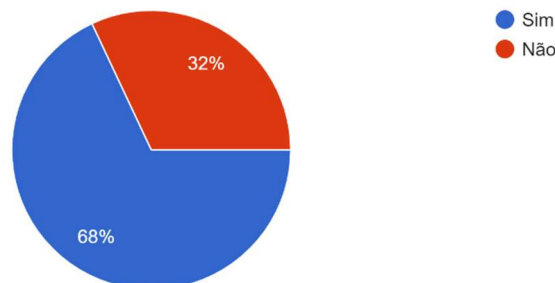


4. Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações aprendidas e as experiências adquiridas?

Com esta questão verifica-se também que 8 colaboradores consideram que as informações e experiências adquiridas no final de uma atividade não são partilhadas e analisadas. Neste caso apresenta-se uma proposta de melhoria no sentido de que seja realizado um relatório no final de cada atividade e que o mesmo seja partilhado com todos os colaboradores.

Figura 11 - Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações aprendidas e as experiências adquiridas?

25 respostas

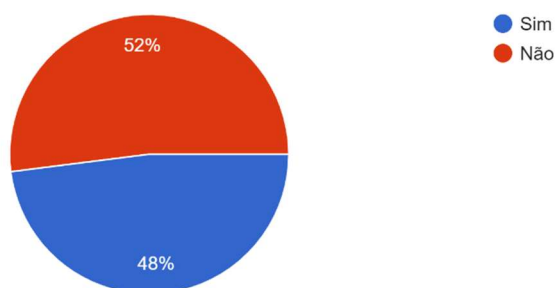


5. Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores?

Esta foi mesmo a questão que apresentou mais respostas negativas, ou seja, 52% dos colaboradores considera que quando ocorre uma falha na organização, ela não é discutida com todos. Parece evidente que este é um ponto a melhorar, sendo que os responsáveis pela organização devem criar condições para que tal aconteça, através da marcação de reuniões específicas para isso, ou através de discussões informais sobre as falhas que ocorrem.

Figura 12 - Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores?

25 respostas

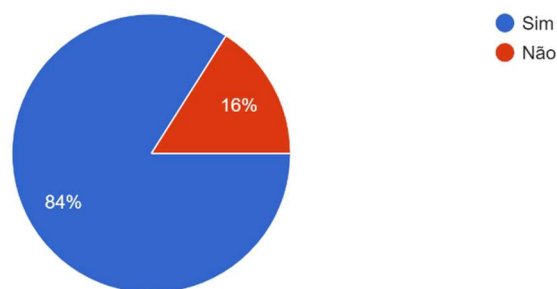


6. O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato?

Nesta última questão deste grupo, apenas 4 colaboradores responderam que não, ou seja, a maioria dos colaboradores considera que o conhecimento criado a partir das suas atividades fica disponível para acesso imediato a todos os restantes intervenientes no processo de gestão de informação. De facto, as atividades da maioria dos colaboradores de uma Biblioteca prendem-se com o tratamento técnico dos documentos, criação de registos bibliográficos, empréstimos, devoluções, etc... Como é evidente, todas essas tarefas ficam logo disponíveis através do software utilizado na instituição.

Figura 13 - O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato?

25 respostas



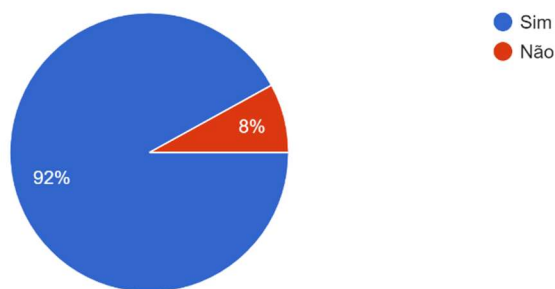
As perguntas seguintes tinham por objetivo analisar a adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento. Após análise das respostas obtidas a este conjunto de questões, pode-se concluir que as práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo são adequadas e pertinentes, na medida em que todos os colaboradores responderam afirmativamente às perguntas.

1. A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento?

Nesta primeira questão, apenas 2 colaboradores respondem que não, mas os restantes consideram que a organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento, o que é compreensível pois trata-se de uma organização ligada ao conhecimento e à informação. Nonaka e Takeuchi (1997 p. 59) afirmam que a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente, considerando que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação. Para que esse processo de criação ocorra, entretanto, a empresa deve estar amplamente aberta às mudanças que praticamente se impõem ao mundo empresarial.

Figura 14 - A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento?

25 respostas

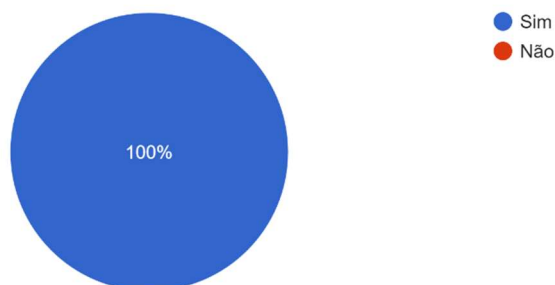


2. Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ele é facilmente acessível?

Neste aspeto a resposta é unânime, e por isso conclui-se que o conhecimento técnico é facilmente acessível a todos os colaboradores.

Figura 15 - Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ele é facilmente acessível?

25 respostas

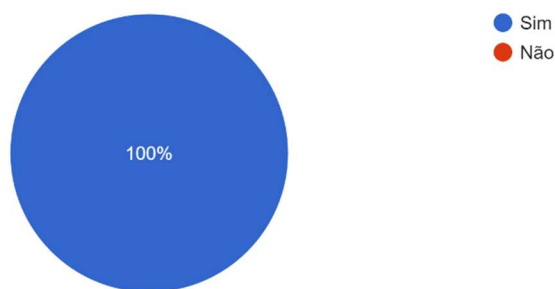


3. Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento?

A implementação de um processo de gestão do conhecimento requer a utilização de práticas administrativas que privilegiem a disseminação e a partilha em todos os níveis hierárquicos e respeitem as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas. A totalidade de respostas positivas a esta questão permite concluir que as práticas de gestão do conhecimento na BMVC são adequadas e pertinentes, uma vez que os colaboradores sabem como obter e partilhar conhecimento.

Figura 16 - Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento?

25 respostas

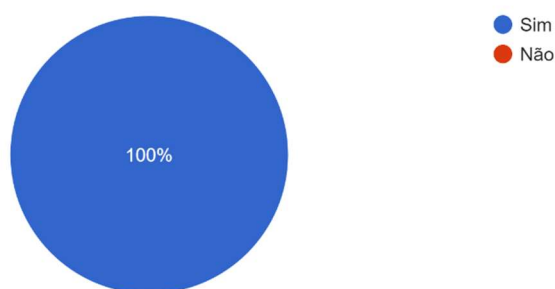


4. Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto?

No seguimento da questão anterior, e de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997 p. 59), a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-los de forma eficiente, considerando que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação, privilegiando, uma vez mais, a disseminação e a partilha em todos os níveis hierárquicos. Todos os colaboradores sabem a quem se devem dirigir quando necessitam de informação de uma determinada área em concreto.

Figura 17 - Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto?

25 respostas



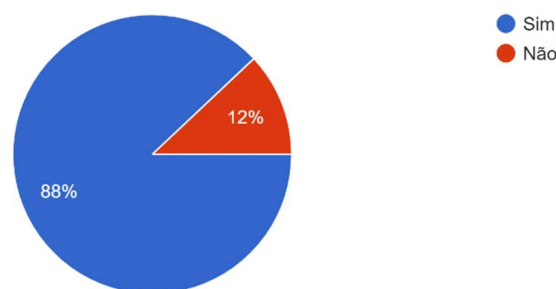
5. Existe reconhecimento por parte da organização no conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias?

A esta questão verifica-se que 3 colaboradores responderam que não existe

reconhecimento por parte da organização no conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias. No entanto, a maioria dos colaboradores respondeu afirmativamente, pois na verdade o conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias é o cerne da própria organização. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 237) "o conhecimento não é algo novo, pois dentro das organizações as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento, pelo menos implicitamente. Novo, é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis".

Figura 18 - Existe reconhecimento por parte da organização no conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias?

25 respostas

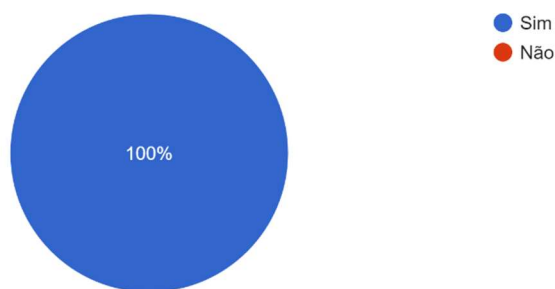


6. Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar?

Nesta questão todos os colaboradores responderam afirmativamente, e por isso conclui-se que a organização utiliza práticas administrativas que privilegiam a disseminação e a partilha de conhecimento, através da criação de um ambiente propício à eliminação de barreiras reais e psicológicas, ao investimento em estrutura humana e material, bem como à existência de recursos e processos que atendam às expectativas internas e externas.

Figura 19 - Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar?

25 respostas

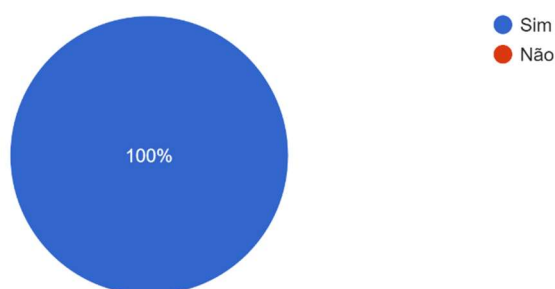


7. Quando necessito de apoio de outros colaboradores da organização eles correspondem às minhas expetativas?

Mais uma vez, a unanimidade nas respostas a esta questão permite inferir que existe criação de conhecimento tácito através da partilha de experiências, como objetivo último do processo de socialização. Para além disso, vai de encontro a uma das práticas identificadas por Terra (2005) para a implementação de um processo de gestão do conhecimento: estimular a partilha de informações baseada no apoio ao trabalho em equipas multidisciplinares com alto grau de autonomia e orientação para o processo.

Figura 20 - Quando necessito de apoio de outros colaboradores da organização eles correspondem às minhas expetativas?

25 respostas



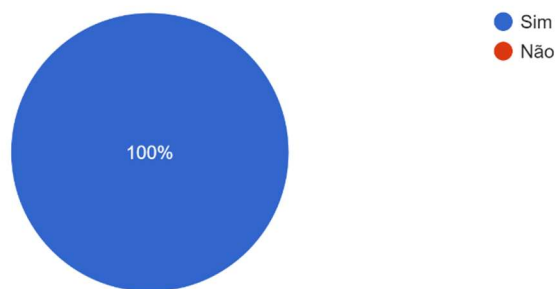
Por último, nesta primeira parte do inquérito, foram incluídas algumas questões com o objetivo de avaliar o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos

1. A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação do desempenho?

A totalidade de respostas afirmativas a esta questão leva a concluir que as práticas de gestão do conhecimento estão presentes na avaliação do desempenho dos colaboradores.

Figura 21 - A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação do desempenho?

25 respostas



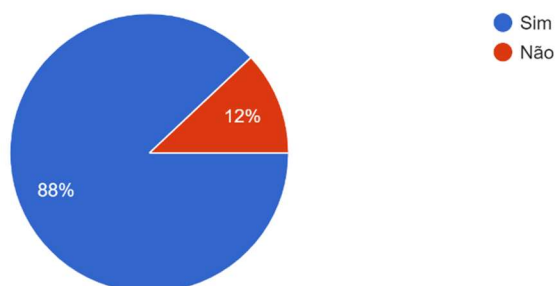
2. Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências?

Apesar da maioria das respostas serem afirmativas, verifica-se que 3 colaboradores não reconhecem a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das suas competências. Ora, por um lado, pode ser interpretado que a gestão do conhecimento tem impacto direto na realização dos objetivos, ou seja, tratando-se de uma atividade que não se enquadra nos objetivos, os colaboradores não consideram importante. Por outro lado, o facto de alguns colaboradores não reconhecerem a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das suas competências leva a refletir sobre a gestão do conhecimento na organização, uma vez que “a capacidade de adaptação (a mudanças) de uma empresa está baseada principalmente em possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção” (Davenport e Prusak, 2003, p.78). Neste sentido, os responsáveis pela organização deveriam consciencializar os seus colaboradores para a necessidade de adaptação e transformações no ambiente

organizacional, considerando que os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação.

Figura 22 - Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências?

25 respostas

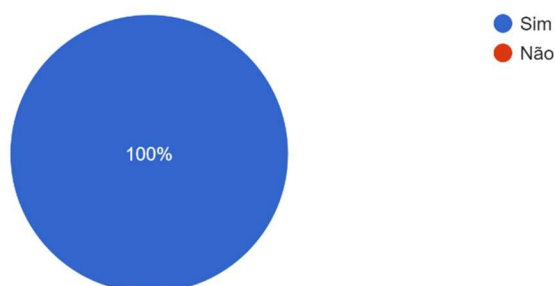


3. Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores permite melhorar o tempo de execução das minhas atividades?

Nesta questão as respostas são unânimes, sendo que todos os colaboradores consideram que recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores lhes permite melhorar o tempo de execução das suas atividades. Neste sentido, é possível afirmar que a gestão do conhecimento se traduz no alcance da inovação, em maior produtividade e aumento da competitividade.

Figura 23 - Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores permite melhorar o tempo de execução das minhas atividades?

25 respostas



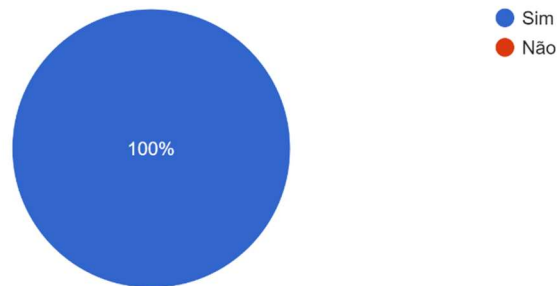
4. Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade?

Mais uma vez, os colaboradores reconhecem a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade, o que poderá ser uma mais valia no sentido “da

construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento, bem como da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência” (Sousa & Gouveia, 2019, p. 43).

Figura 24 - Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade?

25 respostas

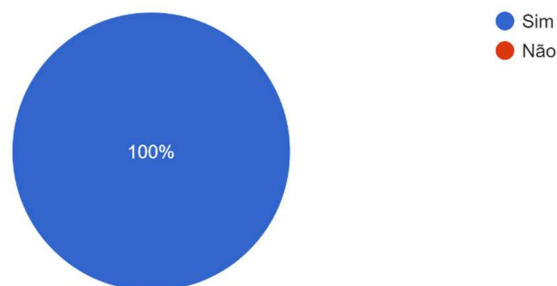


5. Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela organização?

Também nesta questão as respostas são todas afirmativas, o que significa que a gestão do conhecimento pode ser uma fonte de vantagem competitiva para a organização traduzindo-se numa melhor resolução de problemas e tomada de decisões e facilitando a inovação e a criatividade, uma vez que “os processos inerentes à gestão do conhecimento não só agregam valor para a organização como também a tornam mais competitiva e valorizam o profissional” (Pinto et al., 2018, p. 50).

Figura 25 - Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela organização?

25 respostas



A segunda parte do inquérito consistia na atribuição do grau de importância atribuída a cada item (Nada Importante-Pouco importante-Importante-Muito importante). Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71) expõem a conversão dos conhecimentos na organização, através de um modelo que representa quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. Pretende-se com esta parte do inquérito consolidar a investigação levada a cabo até ao momento, no sentido de identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC, analisar a adequação e pertinência dessas práticas, identificar falhas e propor melhorias. Nesta segunda parte do inquérito pretende-se ainda enquadrar a investigação nos quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71).

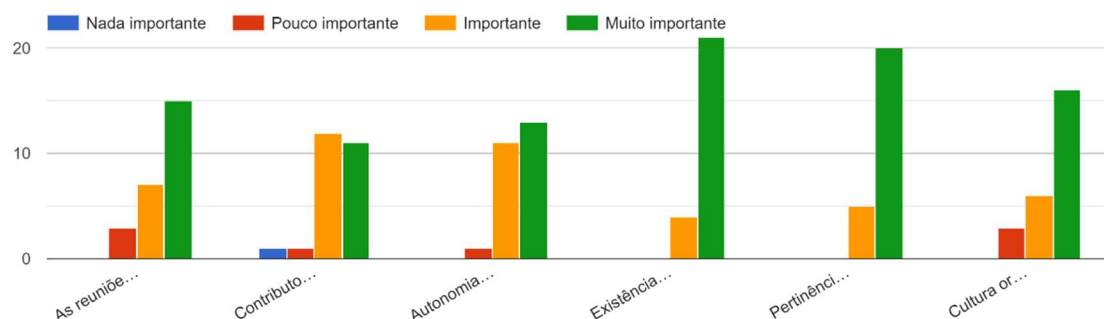
Socialização

A socialização é o modo de conversão do conhecimento que consiste na criação de conhecimento tácito através da partilha de experiências. Neste primeiro conjunto, a maioria dos colaboradores considera muito importante quase todas as afirmações. No entanto, 3 colaboradores consideram pouco importante a afirmação “As reuniões realizadas contribuem para o processo de socialização”, o que leva a refletir sobre a questão das reuniões, que também já surgiu anteriormente. Tal como foi possível apurar através da entrevista, as reuniões são realizadas esporadicamente, o que contribui para que os colaboradores não as considerem importantes para o processo de socialização. Desta forma, uma das propostas de melhoria será a realização de reuniões com maior frequência, o que permitiria colmatar algumas falhas já verificadas nas questões anteriores deste inquérito, bem como consolidar as práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC.

Ainda neste primeiro conjunto de afirmações, deve-se ter em conta o grau de importância atribuído à afirmação “Contributo das conversas informais sobre o trabalho para o processo de socialização”, sendo que temos uma resposta “Nada importante” e uma resposta “Pouco importante”. Uma vez mais, pode tratar-se de falta de informação dos colaboradores relativamente ao processo de gestão do conhecimento e dos seus modos de conversão, pois as conversas informais são fundamentais para a socialização. Desta forma, sugere-se que a gestão do conhecimento seja assumida como um processo

na organização, e os colaboradores sejam sensibilizados para a criação e disseminação do conhecimento.

Figura 26 - Socialização



Transcrevem-se de seguida as afirmações sobre a Socialização, uma vez que não são completamente visíveis no gráfico:

- “As reuniões realizadas contribuem para o processo de socialização.”
- “Contributo das conversas informais sobre o trabalho para o processo de socialização.”
- “Autonomia individual para pesquisa de informações.”
- “Existência de bases de dados atualizadas”.
- “Pertinência da atualização dos manuais utilizados.”
- “Cultura organizacional aberta à partilha de informações.”

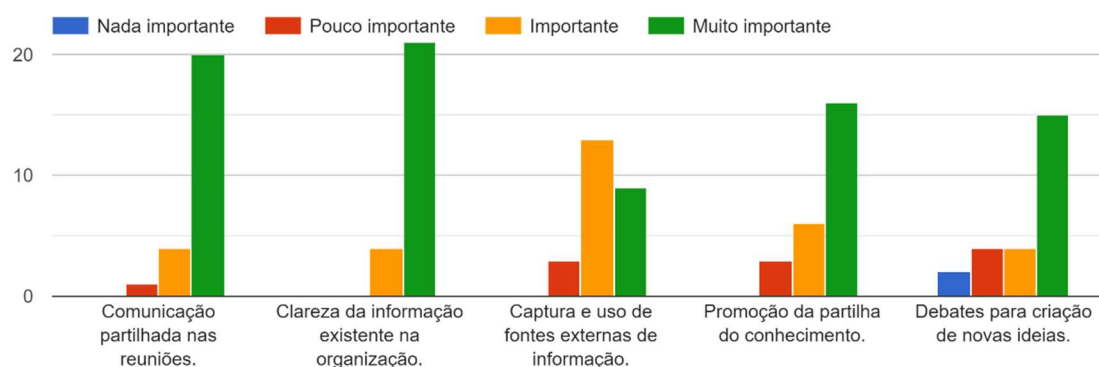
Externalização

O segundo conjunto de afirmações refere-se à externalização, que corresponde à articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos através do diálogo e da reflexão. Apesar de uma grande parte dos colaboradores considerar “Muito importante” todas as afirmações, verificamos que algumas respostas atribuem menor importância, destacando-se a última afirmação “Debates para criação de novas ideias”, em que 4 colaboradores consideram “Importante”, 4 colaboradores consideram “Pouco importante” e 2 colaboradores consideram “Nada importante”. Ora, esta situação pode ser preocupante no sentido em que o processo de externalização é a chave para a criação de conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna explícito. Trata-se de uma transformação que ocorre através da utilização de metáforas, analogias, hipóteses

ou modelos, e é desencadeada pelo diálogo ou reflexão coletiva, precisamente a questão a que os colaboradores atribuem menos importância.

Assim, sugere-se uma vez mais a consciencialização dos colaboradores para a importância das práticas de gestão do conhecimento numa organização, bem como a adoção de estratégias para impulsionar o processo de externalização e enquadrar o seu papel no processo de gestão do conhecimento. Por exemplo, através da criação de espaços de debate para criação de novas ideias, que sejam implementados na organização e acessíveis a todos os colaboradores.

Figura 27 - Externalização



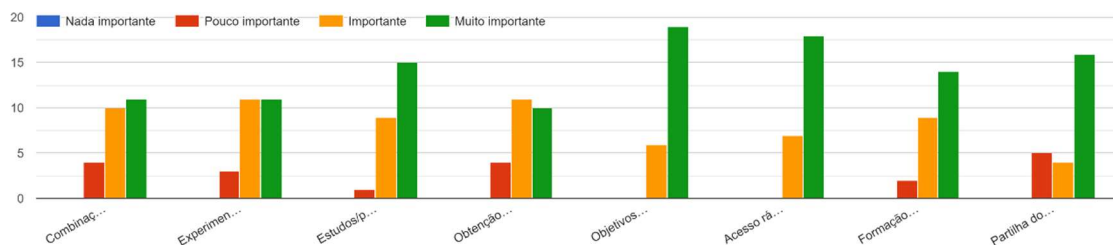
Combinação

No conjunto de afirmações correspondente à combinação surgem também respostas com graus de importância inferiores, o que vai de encontro à reflexão sobre a externalização, ou seja, os colaboradores não estão sensibilizados para os modos de conversão do conhecimento apontados por Nonaka e Takeuchi, e por isso não consideram importantes determinadas facetas deste processo de sistematização e aplicação de conhecimentos explícitos.

Por exemplo, relativamente a “Combinação de ideias registadas/documentadas”, 10 colaboradores consideram apenas “Importante” e 4 colaboradores consideram “Pouco importante”. Relativamente a “Experimentar novas ideias”, 11 colaboradores consideram apenas “Importante” e 3 colaboradores consideram “Pouco importante”.

Outras afirmações que não foram consideradas majoritariamente “Muito importante” são “Estudos/pesquisas de melhorias para a organização”, “Obtenção de conhecimento externo à organização”, “Formação direcionada para desenvolver aptidões” e “Partilha do conhecimento como forma de promoção profissional mútua”. Pode-se concluir que existem algumas falhas ao nível do modo combinação, uma vez que os colaboradores não atribuem muita importância a estas afirmações. A criação de conhecimento dá-se pela da reconfiguração da informação existente através da separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito. Neste sentido, a proposta de melhoria que se pode apresentar vai, uma vez mais, no sentido de sensibilizar os colaboradores para a importância dos vários modos de conversão do conhecimento para a criação e utilização de conhecimento pela organização. Mais concretamente, sugere-se a apresentação da combinação como um processo de sistematização de conceitos que corresponde à troca de informação entre indivíduos através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação e envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito.

Figura 28 - Combinação



Transcrevem-se de seguida as afirmações sobre a Socialização, uma vez que não são completamente visíveis no gráfico:

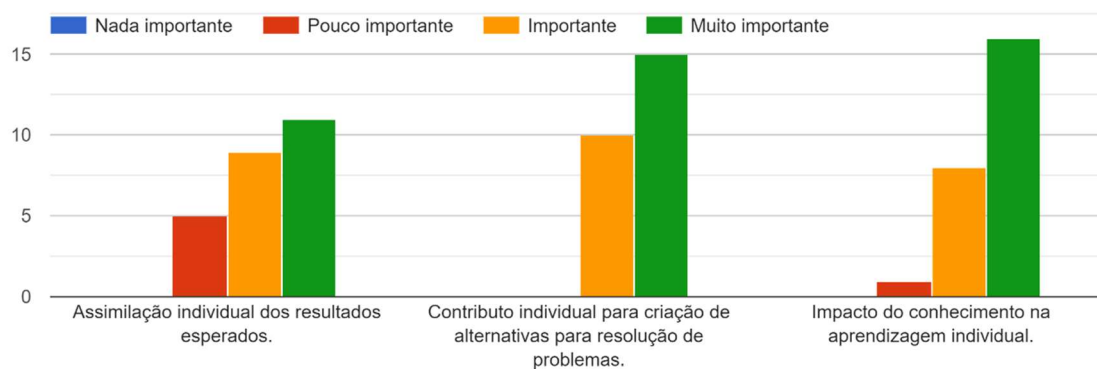
- “Combinação de ideias registadas/documentadas.”
- “Experimentar novas ideias.”
- “Estudos/pesquisas de melhorias para a organização.”
- “Obtenção de conhecimento externo à organização.”
- “Objetivos estratégicos claros e disponíveis.”
- “Acesso rápido e sem restrições à informação.”
- “Formação direcionada para desenvolver aptidões.”
- “Partilha do conhecimento como forma de promoção profissional mútua.”

Internalização

O último grupo de afirmações explora os conceitos da internalização, que se trata da criação de conhecimento tácito através da incorporação de conhecimento explícito. Uma vez mais, as respostas não são unânimes em atribuir o grau de importância mais elevado, o que leva a concluir que os colaboradores também não estão sensibilizados para este processo.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, no qual os membros da organização adquirem novos conhecimentos através dos conhecimentos já existentes na organização. Neste processo, a verbalização e representação do conhecimento permite aos indivíduos a internalização das suas experiências, aumentando o seu conhecimento tácito. Se os colaboradores não consideram muito importantes esta afirmação talvez seja fundamental uma explicação sobre este modo de conversão do conhecimento.

Figura 29 - Internalização



Com vista a identificar as práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas públicas, este trabalho de investigação começou com a revisão da literatura, através da seleção e análise dos resultados obtidos nas pesquisas.

A revisão da literatura contribuiu para avaliar criticamente e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem aos objetivos do trabalho de Projeto, permitindo definir conceitos e organizar as evidências disponíveis na literatura.

O conhecimento é um recurso valioso para indivíduos e organizações e torna-se crucial no processo de tomada de decisão. Novos conhecimentos permitem desenvolver novas capacidades, novos produtos e serviços, e contribuem para aumentar a inovação e criatividade e a criação de valor. Para isso, é fundamental que as organizações se foquem na gestão do conhecimento enquanto fonte de vantagem competitiva. A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência.

No caso das bibliotecas, e mais concretamente das bibliotecas públicas, a gestão do conhecimento apresenta-se como um desafio, na medida em que os estudos observados nesta revisão demonstram que este tema ainda é pouco abordado. No entanto, constatou-se que as bibliotecas enquanto organizações devem proporcionar um ambiente de criação de conhecimento, utilizando as características do mesmo como forma de desenvolvimento, atendendo sempre às necessidades dos utilizadores.

Como resultado da aplicação da metodologia é possível concluir que existem algumas práticas de gestão do conhecimento diretamente relacionadas com as rotinas diárias e com a cultura organizacional, mas que as mesmas são aplicadas de uma forma informal.

Através da consolidação das práticas de gestão do conhecimento, os colaboradores ficarão mais sensibilizados para a sua importância e conseqüentemente trarão mais-valias para a organização, através de um aumento do empenho e de colaboração.

Com este estudo conclui-se que a organização tem um índice positivo de práticas, mas que podem melhorar com a implementação de um sistema de gestão de conhecimento, tornando assim o ambiente organizacional propício à inovação o que poderá resultar em melhores condições para que alcancem os seus objetivos, tornando-o num fator de vantagem competitiva.

Quando se aborda a gestão de conhecimento, mesmo não havendo práticas implementadas e documentadas, é possível verificar que depende em grande maioria dos recursos humanos, sendo essas práticas reflexo da cultura organizacional. A identificação das práticas que promovem a retenção e partilha do conhecimento são uma mais-valia para o destaque da organização abrindo as portas à inovação e à diferenciação.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que as práticas levadas a cabo na organização influenciam o planeamento organizacional e partilha de conhecimento tanto no seu ambiente interno como externo.

Após análise dos resultados do inquérito, conclui-se que existem algumas fragilidades ao nível das práticas de gestão do conhecimento na BMVC. Assim sendo, pretende-se neste ponto compilar algumas propostas de melhoria que surgiram após análise das respostas dos colaboradores ao inquérito por questionário, e que poderão ser implementadas de forma a maximizar o potencial da gestão do conhecimento na organização, nomeadamente:

- Documentar todas as atividades e partilhar essa documentação com os devidos destinatários;
- verificar a disponibilidade do conhecimento existente na organização, através das suas variadas formas de apresentação. Este levantamento do conhecimento pode ser feito de diversas formas, por exemplo, através de entrevistas ou questionários aos colaboradores. Para além disso, ter em atenção a atualização da informação disponibilizada no site da instituição, e de outros meios ou documentos que estejam acessíveis a todos os colaboradores;
- assumir a gestão do conhecimento como uma ferramenta na organização e sensibilizar os colaboradores para a sua importância, através da consolidação e apresentação aos colaboradores do processo de gestão do conhecimento,

planeamento estratégico, promover a participação, incentivar a troca de experiências, criação de manual de procedimentos sempre que se justifique;

- realizar um relatório no final de cada atividade, que seja partilhado com todos os colaboradores. Sempre que se desenvolvem atividades e eventos na instituição deve ser realizado um relatório final, como encontro com escritores, feira do livro, exposições, comemorações de centenários de nascimento de autores vianenses, sessões de autógrafos, prémios literários, etc.
- criar condições para que quando ocorre uma falha na organização, ela seja discutida com todos, através da marcação de reuniões específicas para isso, ou através de discussões informais sobre as falhas que ocorrem. Neste caso podem ser utilizadas diversas ferramentas, como grupos de discussão, plataformas online como o *teams*, grupos do Whatsapp, etc. Pretende-se com estas ações adotar medidas que permitam suprimir as falhas que ocorrem na organização, e partilhar com todos os colaboradores as formas de atuação em situações semelhantes.
- realizar reuniões com maior frequência, de forma a consolidar as práticas de gestão do conhecimento existentes na BMVC. Estas reuniões podem ser gerais com todos os colaboradores, ou apenas com grupos específicos de colaboradores mediante o serviço a que estão afetos (por exemplo, os Serviços Educativos); podem ser reuniões informativas em que se pretende transmitir conhecimento de alguma forma, ou reuniões para avaliação ou debate de determinada situação;
- consciencializar os colaboradores para a importância das práticas de gestão do conhecimento numa organização, bem como a adoção de estratégias para impulsionar o processo de externalização e enquadrar o seu papel no processo de gestão do conhecimento. Por exemplo, através da criação de espaços de debate para criação de novas ideias, que sejam implementados na organização e acessíveis a todos os colaboradores;
- sensibilizar os colaboradores para a importância dos vários modos de conversão do conhecimento para a criação e utilização de conhecimento pela organização;
- incentivar os colaboradores à troca de informação através de meios como documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação, de forma a consolidar a combinação como um processo de sistematização de conceitos que envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, J. F. de, & Pinto, J. M. (1990). *A investigação nas ciências sociais* (4.a ed). Presença.
- Alves, A. T. A. da R. B. A., & Ribeiro, J. E. M. (2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: Recolha de dados* (Vol. 2). Universidade de Aveiro.
- Alvarenga Neto, Rivadávia Correia Drummond de, Barbosa, Ricardo Rodrigues, & Pereira, Heitor José. (2005). *Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.* <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/35992>
- Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projecto de Investigação* -. <https://www.wook.pt/livro/como-realizar-um-projecto-de-investigacao-judith-bell/60418>
- Bem, R. M., & Coelho, C. C. de S. R. (2014). *Gestão do Conhecimento, Ciência da Informação e Biblioteconomia: Uma análise bibliométrica da produção científica.* *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 12(2), Art. 2. <https://doi.org/10.20396/rdbci.v12i2.1602>
- Bem, Roberta Moraes de & Coelho, Christianne Coelho de Souza Reinisch. (2013). *Aplicações da gestão do conhecimento na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação: Uma revisão sistemática.* <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/2987>
- Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.* (2022). <https://biblioteca.cm-viana-castelo.pt/A-Biblioteca/Sobre-a-Biblioteca#tab-3>
- Brito, L. M. P., & Bolson, S. B. (2013). *Gestão do conhecimento: Estudo em uma instituição privada de ensino superior.* *RAUnP - ISSN 1984-4204 - Digital Object Identifier (DOI):* [http://dx.doi.org/10.21714/raunp.6\(2\),77-87](http://dx.doi.org/10.21714/raunp.6(2),77-87). <https://doi.org/10.21714/raunp.v6i2.561>
- Carmo, F. (1990). *Introdução às ciências sociais.* Universidade dos Açores.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do trabalho científico: «saber-fazer» da investigação para dissertações e teses* (2.ª ed). Escolar Editora.
- Choo, Chun Wei. (2003). *A organização do conhecimento.* *Senac. ucianabicalho.files.wordpress.com/2013/09/choo-chun-wei-a-organizacao3a7c3a3o-do-conhecimento.pdf*
- Como se faz uma revisão narrativa? Passo a passo.* (2021, março 26). <https://regrasparatcc.com.br/formatos-de-trabalhos-academicos/revisao-narrativa/>

Despacho n.º 793/2023: Regulamento da organização dos serviços Municipais. (2023). vLex.

<https://dre.tretas.org/dre/5200341/despacho-793-2023-de-16-de-janeiro>

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1988). *Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Campus.

Espírito Santo, P. do. (2015). *Introdução à metodologia das ciências sociais: Génese, fundamentos e problemas* (2.ª ed). Edições Sílabo.

Fernandes, J. & Farias, G. (2022). Perspectivas em gestão da Informação e do conhecimento no contexto das bibliotecas. *Revista Informação na Sociedade Contemporânea*, 6, e27296.
<https://doi.org/10.21680/2447-0198.2022v6n0ID27296>

Furlanetto, A. (2007). Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento.
<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/1239>

Gestão de Empresas na era do Conhecimento. (2003). Edições Sílabo.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
<https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1236>

Iarossi, G. (2011). O poder da concepção em inquéritos por questionário. Fundação Calouste Gulbenkian.

Lima, M. P. de (1995). *Inquérito sociológico: problemas de metodologia*. (4ª ed). Presença.

Martins, C. Q. (2012). Gestão do conhecimento para serviços de informação: Análise de produtos e serviços inovadores em Bibliotecas Universitárias. <http://127.0.0.1:8080/handle/1/4065>

Pina, P. J. A. (2010). Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Estudo de Caso. 108.

Pinheiro, M., & Spanhol, F. J. (2017). Gestão do conhecimento em bibliotecas: Uma revisão sistemática. *Biblionline*, 13(4), 12–24. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4775.2017v13n4.38073>

Pinto, Agostinho de Sousa, Amaral, Luís, & Peres, Paula. (2018). Gestão do conhecimento organizacional. *Vida Económica*.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed). Gradiva.

Santa Anna, J. S. (2016). Gestão do conhecimento em bibliotecas: O bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. *BIBLOS*, 30(1), Art. 1.
<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5347>

- Santos, M. J. dos, & Paula, C. P. A. de. (2012). Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: Estudo de caso de uma escola pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 159–174. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/12540>
- Sequeira, A. D. F. (2013). Gestão do conhecimento em empresas multinacionais: Estudo de caso na Siemens Portugal. 60.
- Silva, A. N., & Duarte, E. N. (2015). Instrumento para Diagnostico da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) para Bibliotecas Universitárias. [TESTE] *Ciência da Informação em Revista*, 2(2), Art. 2. <https://www.seer.ufal.br/ojs2-somente-consulta/index.php/cir/article/view/1756>
- Silva, E. A. da. (2013). As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais. *Revista Angolana de Sociologia*, 12, Art. 12. <https://doi.org/10.4000/ras.740>
- Santos, M. (2020). A Metodologia de Estudo de Caso pode ser aplicada a nível da Saúde Ocupacional? RPSO - Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional. <https://www.rpso.pt/a-metodologia-de-estudo-de-caso-pode-ser-aplicada-a-nivel-da-saude-ocupacional/>
- Sousa, C. H., & Gouveia, L. M. B. (2019). Modelos de gestão do conhecimento em bibliotecas acadêmicas do Brasil: Folha de Rosto, 5(2), Art. 2. [//periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/396](https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/396)
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial*. Elsevier.
- Viana, R. F. (2002). Biblioteca Municipal de Viana do Castelo: 1912-2002: Noventa anos a promover a leitura. *Revista da Associação de Jornalistas e Homens de Letras do Alto Minho*, 3.
- Viana, R. F. (2022). A Biblioteca Municipal de Viana do Castelo: antecedentes, criação e abertura ao público. *Cadernos Vianenses*, Tomo 56, pág. 15-42).
- Vianello, L. P. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa*. <https://docplayer.com.br/1584163-Metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-luciana-peixoto-vianello.html>
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso: Desenho e Métodos* (2 ed.). Bookman.

Práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo

Este inquérito surge no âmbito do Mestrado em Informação Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto. Com este trabalho de investigação pretende-se identificar as práticas de gestão do conhecimento existentes na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo.

A gestão do conhecimento passa pela coordenação de pessoas, tecnologias e processos da organização, através da transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, maximizando a sua eficiência. Para além disso, espera-se que a análise da adequação e pertinência das práticas de gestão do conhecimento no contexto da Biblioteca Municipal de Viana do Castelo permita identificar falhas e propor melhorias no ambiente organizacional, através da utilização de recursos e capacidades internas que levem a uma abertura à mudança.

Um dos principais contributos esperados com o trabalho de investigação é a identificação da importância da gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo, bem como o impacto da gestão do conhecimento na realização dos objetivos, quer da instituição, quer dos seus colaboradores. Tratando-se do processo que envolve a criação contínua de novos conhecimentos, a sua disseminação através da organização e a sua incorporação em novos produtos e serviços (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 9), a gestão do conhecimento reflete-se em práticas como: identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a frequência de mudança na estrutura organizacional; estimular a partilha de informações baseada no apoio ao trabalho em equipas multidisciplinares com alto grau de autonomia e orientação para o processo (Terra, 2005).

* Indica uma pergunta obrigatória

Práticas de gestão do conhecimento na Biblioteca Municipal de Viana do Castelo

1. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 12.º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

2. Categoria profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Assistente operacional
- Assistente técnico
- Técnico superior

3. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70

4. Tenho conhecimento da missão, visão e estratégias da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

5. A missão, visão e estratégias da organização são aplicadas nas minhas atividades diárias? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

6. As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e partilhadas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

7. O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

8. Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

9. Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações apreendidas e as experiências adquiridas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato a todos os restantes intervenientes no processo de gestão de informação (colaboradores, utilizadores, etc)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

12. A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ela é facilmente acessível? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

14. Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

15. Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

16. Existe reconhecimento por parte da organização do conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

17. Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. Quando necessito de apoio técnico de outros colaboradores da organização para resolver determinada situação, eles correspondem às minhas expetativas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

19. A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20. Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

21. Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores *
permite melhorar o tempo de execução das minhas atividades?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

22. Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a *
realização de uma atividade?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

23. Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de *
uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado
pela organização?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

24. Socialização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| As reuniões realizadas contribuem para o processo de socialização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contributo das conversas informais sobre o trabalho para o processo de socialização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autonomia individual para pesquisa de informações. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de bases de dados atualizadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pertinência da atualização dos manuais utilizados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura organizacional aberta à partilha de informações. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

25. Externalização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comunicação partilhada nas reuniões. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clareza da informação existente na organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Captura e uso de fontes externas de informação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção da partilha do conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Debates para criação de novas ideias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Combinação *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Combinação de ideias registadas/documentadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experimentar novas ideias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estudos/pesquisas de melhorias para a organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obtenção de conhecimento externo à organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Objetivos estratégicos claros e disponíveis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acesso rápido e sem restrições à informação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação direcionada para desenvolver aptidões. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Partilha do conhecimento como forma de promoção profissional mútua. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Internalização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assimilação individual dos resultados esperados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contributo individual para criação de alternativas para resolução de problemas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impacto do conhecimento na aprendizagem individual. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. Habilitações literárias *

Marcar apenas uma oval.

- 12.º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

29. Categoria profissional *

Marcar apenas uma oval.

- Assistente operacional
- Assistente técnico
- Técnico superior

30. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70

31. Tenho conhecimento da missão, visão e estratégias da organização? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

32. A missão, visão e estratégias da organização são aplicadas nas minhas atividades diárias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

33. As atividades diárias dos colaboradores são documentadas e partilhadas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

34. O conhecimento existente na organização está disponível para todos os colaboradores, permitindo-lhes atuar nas várias áreas de atuação/projetos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

35. Os responsáveis pela organização transmitem a importância da gestão do conhecimento e incutem o espírito de criação e partilha de conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

36. Quando uma atividade termina são partilhadas e analisadas as informações apreendidas e as experiências adquiridas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

37. Quando ocorre uma falha na organização, ela é discutida com todos os colaboradores? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

38. O conhecimento criado por mim, a partir das minhas atividades, fica disponível para acesso imediato a todos os restantes intervenientes no processo de gestão de informação (colaboradores, utilizadores, etc)? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

39. A organização disponibiliza mecanismos próprios de criação e partilha de conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

40. Quando existe necessidade de conhecimento técnico no decorrer das atividades diárias ela é facilmente acessível? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

41. Dentro da organização sei como obter e partilhar conhecimento? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

42. Tenho conhecimento de quem são os colaboradores a quem me devo dirigir quando necessito de informação de uma determinada área em concreto? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

43. Existe reconhecimento por parte da organização do conhecimento criado e partilhado no decorrer das atividades diárias? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

44. Quando necessito obter conhecimento para as minhas atividades, sei onde o encontrar? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

45. Quando necessito de apoio técnico de outros colaboradores da organização para resolver determinada situação, eles correspondem às minhas expetativas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

46. A criação e partilha de conhecimento estão presentes na minha avaliação de desempenho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

47. Reconheço a importância do conhecimento adquirido durante a realização de uma atividade fora do âmbito das minhas competências? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

48. Recorrer ao conhecimento da organização ou de outros colaboradores permite melhorar o tempo de execução das minhas atividades? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

49. Reconheço a importância do conhecimento adquirido após a realização de uma atividade? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

50. Reconheço que o conhecimento obtido durante e após a realização de uma atividade pode contribuir para a melhoria do serviço prestado pela organização? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

51. Socialização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| As reuniões realizadas contribuem para o processo de socialização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contributo das conversas informais sobre o trabalho para o processo de socialização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Autonomia individual para pesquisa de informações. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de bases de dados atualizadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pertinência da atualização dos manuais utilizados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura organizacional aberta à partilha de informações. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

52. Externalização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comunicação partilhada nas reuniões. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clareza da informação existente na organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Captura e uso de fontes externas de informação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promoção da partilha do conhecimento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Debates para criação de novas ideias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

53. Combinação *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Combinação de ideias registadas/documentadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Experimentar novas ideias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estudos/pesquisas de melhorias para a organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Obtenção de conhecimento externo à organização. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Objetivos estratégicos claros e disponíveis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acesso rápido e sem restrições à informação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação direcionada para desenvolver aptidões. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Partilha do conhecimento como forma de promoção profissional mútua. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

54. Internalização *

Marcar apenas uma oval por linha.

| | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assimilação individual dos resultados esperados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contributo individual para criação de alternativas para resolução de problemas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impacto do conhecimento na aprendizagem individual. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

