



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS (CCH)**  
**ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA (EB)**

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:**  
**UM ESTUDO SOBRE A REDE SESC DE BIBLIOTECAS**

Rio de Janeiro

2018

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:  
UM ESTUDO SOBRE A REDE SESC DE BIBLIOTECAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial à obtenção do Grau de Bacharel em Biblioteconomia.  
Orientadora: Profª Drª Jaqueline Santos Barradas

Rio de Janeiro

2018

Dados internacionais de Catalogação-na-Publicação pelo autor

S726g Souza, Cláudia Barbosa dos Santos de, 1974 -

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE  
INFORMAÇÃO: Um estudo sobre a Rede Sesc de Bibliotecas / Cláudia  
Barbosa dos Santos de Souza. -- Rio de Janeiro, 2018.

122 p. ; il. color.;

Orientador: Jaqueline Santos Barradas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal  
do Estado do Rio de Janeiro, Graduação em Biblioteconomia, 2018.

Inclui bibliografia

1. Administração em bibliotecas. 2. Gestão do conhecimento. 3.  
Gestão do conhecimento em bibliotecas. 4. Sesc. I. Barradas, Jaqueline  
Santos, orient. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Departamento  
de Educação. III. Título.

CDD23 025.19

CLAUDIA BARBOSA DOS SANTOS DE SOUZA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO:  
UM ESTUDO SOBRE A REDE SESC DE BIBLIOTECAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovado em: 29 de novembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Profª Drª Jaqueline Santos Barradas – Orientadora  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

---

Prof. Dr. Marcos Luiz Cavalcanti de Miranda - Avaliador  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

---

Profª Ma. Daniela Fernanda Assis Oliveira Spudeit - Avaliadora  
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Dedico este trabalho aqueles que não puderam me acompanhar ao longo de toda a minha caminhada, porque assim aprouve Deus, mas que certamente estariam muito felizes com o percurso, com as descobertas e com a concretização de mais este sonho, por mais uma etapa vencida.

Ao Sr Fernando José dos Santos (*in memoriam*),  
Meu pai, meu paiinho, meu herói sergipano.

Aos meus irmãos Fernandinho e Flávia (*in memoriam*) pelas excelentes lembranças da minha infância e adolescência, cercada por risos, brincadeiras e leituras.

## **AGRADECIMENTOS**

(Re) começar é um ato de resistência, que para muitos significa loucura e perda de tempo, mas para mim, necessário porque ansiava conhecer as múltiplas possibilidades da Biblioteconomia, para transcender os limites “tradicionais” e alçar novos voos. Foi a melhor decisão da minha vida!

A Deus por ser sempre misericordioso e amoroso comigo. Por ter me carregado em seus braços em muitos momentos, principalmente nos de desânimo e desespero. Por ter me dado forças e a oportunidade para chegar até aqui.

A minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup> e Bibliotecária, Jaqueline Barradas, pela experiência na monitoria na disciplina de Organização e Administração de Bibliotecas II (OABII) em 2107, pelas orientações neste trabalho. Obrigada!

A minha banca de avaliação: Prof. Dr. Marcos Miranda e Ma. Daniela Spudeit por terem aceitado o meu convite para avaliação. Muito Obrigada!

Ao professor Dr. e Bibliotecário Marcos Luiz de Miranda Calvanti. O conheci antes mesmo de ser sua aluna, mas estou feliz por ter tido a experiência como discente em uma disciplina que muitos temem e que o senhor domina com maestria e simplicidade. Muito obrigada por tudo. Deus o abençoe!

A professora Mestra (agora doutoranda) e acima de tudo Bibliotecária Dani Spudeit, que ao longo desta minha segunda jornada na Biblioteconomia, me acolheu em seu projeto de Competência em Informação (COINFO), me incentivou a pesquisar, a escrever e publicar artigos, e principalmente, provou que a Biblioteconomia é mais que técnica. Obrigada pela parceria e pela amizade. Obrigada por tudo! Que Deus te abençoe sempre.

Aos professores: Dr. Fabiano Cataldo, Ma. Sefanie Freire e Me. Vinícius Tolentino, e Ma. Elisangela Costa da Universidade Federal do Pará (UFPA) pela acolhida e companhia no caminhar em Salvador, em pleno Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU). Nossas aventuras históricas e biblioteconômicas na Bahia foram incríveis e inesquecíveis. Foi maravilhoso conviver com vocês. Obrigada pelo carinho!

Ao professor Dr. e Bibliotecário Fabiano Cataldo, agradeço a oportunidade de caminhar contigo como monitora voluntária em suas disciplinas no meu último período de graduação. Foi desafiador, mas foi uma experiência ímpar. Obrigada pelos conselhos, pelas visitas técnicas, pelo cuidado, pelas palavras de ânimo e pelo

incentivo constante no meu processo de pesquisa monográfica. Deus te abençoe sempre e te dê ânimo no caminho da docência, pois a docência o escolheu!

Ao professor Me. e Bibliotecário Vinícius Tolentino, agradeço pela atenção despendida a mim, mesmo fora de hora, e por me fazer compreender que normas existem, mas elas devem ser compreendidas para serem utilizadas. Sua simplicidade, paciência e mansidão são motivadoras. Deus te abençoe.

À professora Mestre, Bibliotecária e Diva: Ana Virgínia Pinheiro - pelo exemplo de amor e defesa profissional. Contigo aprendi que posso arregar para mim algo que é inerente a minha profissão. Sim, podemos! Muito obrigada pelos ensinamentos profissionais e de vida!

Ao professor Dr. Eduardo Alentejo, que se dispôs a me ajudar na análise de equivalência de disciplinas da Universidade Federal Fluminense (UFF) para Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Pelo respeito despendido ao longo desta trajetória. Gratidão!

Aos demais professores do bacharelado em Biblioteconomia da UNIRIO, muito obrigada por demonstrarem a mim, muito mais que a biblioteconomia pode ensinar. Levo comigo um pouco de cada um!

Ao corpo administrativo da Escola de Biblioteconomia da UNIRIO, nas pessoas de: Ângela, Antônio e outros que por ali estiveram para nos ajudar em momentos de adversidade. Pela dedicação, atenção e respeito. Obrigada por tudo!

À Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), por ter me acolhido neste recomeço do estudo da Biblioteconomia.

Aos professores de Biblioteconomia da Universidade Federal Fluminense (UFF), pelo ensino no início da trajetória biblioteconômica, em especial a professora Ma. Lindalva Neves, por ter sido minha orientadora de monografia em Arquivologia e no Trabalho de Conclusão de Curso I (TCC I) em Biblioteconomia quando eu ainda estava na UFF.

À minha amiga Professora Dr<sup>a</sup> Aparecida Laino Entriel, minha ex-professora e orientadora do MBA Gestão Empresarial e Sistemas de Informação (Turma CASI33) da UFF, por compartilhar comigo sua experiência em Gestão do Conhecimento, e embarcar comigo nesta nova aventura.

Às professoras da Universidade Federal de Sergipe (UFS) : Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Valéria Aparecida Bari e Prof<sup>a</sup> Ma. Gleyse Santos Santana, pelas palavras de incentivo à pesquisa em gestão do conhecimento em pleno Encontro Regional dos Estudantes

de Biblioteconomia, Documentação e Gestão da Informação (EREBD Sergipe 2015).  
Muito Obrigada!

Ao professor, Bibliotecário e Me. Carlos Wellington Martins da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Obrigada pelo carinho, senso de humanidade e pela linda avaliação do meu artigo no Encontro Nacional dos Estudantes de Biblioteconomia, Documentação e Gestão da Informação (ENEBD Maranhão) 2015. Ser docente é compreender os limites que transcendem a sala de aula e você prova isso a cada dia. Obrigada por tudo!

À professora Dra e Bibliotecária Hildenise Novo da Universidade Federal da Bahia (UFBA), por sempre demonstrar amor pela profissão e pela docência. Por me encorajar (direta e indiretamente) a continuar com meu perfil questionador, pesquisador e acima de tudo militante!

À Bibliotecária Cátia Lindemann, por compartilhar conosco suas experiências. Acompanho a sua caminhada, me emociono e me conscientizo da responsabilidade que nós – Bibliotecários - temos perante à sociedade. Obrigada pelas palavras de incentivo. Muito obrigada. Você me inspira!

À Bibliotecária e advogada Sônia Neves (BiblioJuris). Grata pelas palavras de carinho e de encorajamento no meu caminhar na Biblioteconomia. Sua simplicidade e sabedoria me inspira!

Às Bibliotecárias: Ana Carolina Petrone – Biblioteca Central da UNIRIO (CCH) por ter me concedido a primeira oportunidade para estagiar em uma biblioteca, principalmente em um momento pessoal tão crítico. Obrigada!

À Andreia dos Santos Marins – Biblioteca da Procuradoria Geral do Município do Rio de Janeiro (PGM/RJ), por ter me escolhido para estagiar em uma biblioteca jurídica. Embora tenha ficado pouco tempo, o aprendizado foi enriquecedor. Obrigada!

Às bibliotecárias da Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ): Patrícia Tavares de Almeida e Rosa Maria Rangel, pela oportunidade de poder atender com eficiência o cidadão carioca e de outras cidades em um momento tão atribulado: na busca por documentos para habilitação profissional e para comprovação de direito. Uma lição de vida. Grata pela experiência, pelos sorrisos, pelos abraços, pela confiança.

A equipe da biblioteca da ALERJ: Jane, Andreia, Luiz Fernando e os demais, foi muito bom estagiar com vocês, foi um aprendizado! Levo para vida.

À Bibliotecária Elisabete Veras – Serviço Social do Comércio do Departamento Nacional (SESC - DN) por ter me concedido o privilégio e a oportunidade de estagiar em uma instituição com a quantidade e diversidade de bibliotecas que o Sesc tem. Por ter compartilhado todo o seu saber, e ter caminhado comigo no desenvolvimento desta pesquisa. Obrigado é pouco! Deus a abençoe.

Aos (Às) Bibliotecários (as) do Sesc espalhados por este país: obrigada por compartilhar comigo suas experiências, suas vivências. Me senti acolhida e inspirada por essa equipe maravilhosa. Vocês executam o trabalho biblioteconômico com excelência. Vocês me inspiram!

À Gerência de Cultura do Sesc Departamento Nacional, em especial a Márcia Rodrigues (Gerente), Gilberto Figueiredo e a Luana Biancardi. Obrigada pela oportunidade de estagiar em um ambiente tão diversificado e tão importante para cultura nacional brasileira, e por terem permitido me ausentar para participar de eventos acadêmicos e profissionais ao longo na minha permanência no estágio do Sesc.

Ao Sesc Departamento Nacional, pela oportunidade de estagiar em uma instituição que tem por missão a assistência social. Obrigada!

À Bibliotecária Lysiane Santos, ex-bibliotecária do Sesc por 30 anos, que se dispôs a contar suas experiências nas bibliotecas da instituição para alguém que não conhecia, mas por amor ao fazer biblioteconômico, se apresentou maravilhosamente. Muito obrigada!

À Liga Bibliotecária, representada pelo Bibliotecário Raphael Cavalcante. Obrigada por compartilharem ações em prol da militância para uma Biblioteconomia mais inclusiva, humana, social e crítica.

Aos Bibliotecários e Bibliotecárias do Brasil: vocês me inspiram e me fazem acreditar em uma Biblioteconomia mais humana, social, inclusiva. A cada um de vocês, meu muito obrigada!

Aos meus amigos de turma 2014.1: Anna Lúcia Falcão, Denizard Costa, Marli Bibas, Victor Potascheff e em especial: Elisabete Ribeiro, pelas parcerias em viagens biblioteconômicas, passeios em bienais, pelo socorro no “*abstract*” e pelas palavras de carinho e ânimo em momentos críticos. Obrigada! Kátia Leal, que em muitos momentos me ofereceu seu ombro para eu chorar, e com o amor materno e amigo me amparou em momentos críticos. Amigos que a UNIRIO me deu. Sem vocês esse recomeço seria mais difícil. Obrigada! Biblioamigos para sempre.

As amigas “chatonildas”: Eva Medvedeff (minha veterana) e Vanessa Batista (minha caloura) do bacharelado matutino da UNIRIO. Obrigada pelos risos, pelas discussões, pelo ouvido amigo, pelas dicas e pelas leituras de mundo. A Biblioteconomia é mais que conteúdo, é vivência, é militância!

Aos amigos de graduação da UNIRIO com quem tive o prazer de cursar disciplinas diversas, muito obrigada pela companhia, pelo trabalho e pelo aprendizado mútuo.

Ao biblioamigo Manoel Messias, bibliotecário e futuro pedagogo pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Obrigada por se dispor a ler minha monografia e expor suas percepções.

Aos biblioamigos e companheiros de pesquisas e publicações científicas: Elani Régis da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), Manoel Messias (UFC), e Thaian Barros (UFC), Vanessa Baptista (UNIRIO), Kátia Leal (UNIRIO), Ma. Nathália Romeiro do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT) e Prof. Dra. Dani Spudeit da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Obrigada por acreditar em nossas pesquisas!

Às minhas amigas de estágio no Sesc Departamento Nacional: Caroline Silva (Arquitetura/UFF), Janiny Dutra (Serviço Social/UFF) e Letícia Cabral do Instituto Federal do Rio de Janeiro (Produção Cultural/IFRJ). O quarteto das negras estagiárias, questionadoras, realistas; e, acima de tudo, amigas. Sororidade é tudo! Obrigada por tudo!

Aos amigos e seguidores do meu Blog: *Bibliotecária em Construção*. Vocês foram imprescindíveis na minha redefinição profissional!

Aos meus biblioamigos nordestinos e nortistas da: Universidade Federal do Sergipe (UFS), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Estadual do Piauí (UESPI) e Universidade Federal do Pará (UFPA). Foi maravilhoso participar destes congressos com vocês. Aprendi muito. Obrigada!

Aos meus biblioamigos da UFPE, em especial Isis, Heitor, Werlerson, Geovani e Eduardo (UFAL). Sonhamos com o Erebd Recife em 2016 e ele aconteceu somente em 2018. Ficou para história!

À Comissão Organizadora do Erebd Recife 2018, obrigada por me conceder a oportunidade de ajudar a organizar o melhor evento acadêmico que eu participei!

Ficou para história..., ao ouvir “*tu vens, tu vens, eu já escuto os teus sinais..*”, é impossível não lembrar do nosso evento. Como vocês dizem: “Foi massa!”

Aos biblioamigos de todos os cantos do Brasil: Muito obrigada!

Aos meus amigos de todas as horas, e por entenderem a minha ausência neste ano sabático. Obrigada!

À minha família sergipana, que sempre me recebem de braços abertos. Obrigada por tudo, em especial as orações de cada um!

Ao meu irmão Cristiano Barbosa dos Santos, que mesmo distante, sempre se faz presente em minhas empreitadas acadêmicas. Por acreditar mais em mim do que eu mesma em muitos momentos. Te amo!

À minha mãe e meu esposo que me aturam e me acolhem em todos os momentos.

Ao meu pai “*in memorian*”, meu herói sergipano: Fernando J. Santos, que faz muita falta em minha vida. Em muitos momentos eu me perguntei: o que meu pai me diria ou aconselharia? E algumas decisões foram sob influência das suas falas que ainda repercutem em minha memória. Painho, eu te amo!

Aos meus *pets* (gatos domésticos): Chuchuzinho, Meck e Miguellito ... serumaninhos sem igual, que sempre estão ao meu lado de forma incondicional!

Sou fruto do ensino público, pois desde o ensino básico estudei em escola pública. Negra, pobre, filha de pais cuja escolaridade foi primária (por falta de oportunidade e condições financeiras), sempre me incentivaram a estudar e a conseguir meu lugar no mundo. Cursar duas graduações em Universidades Públicas, sendo eu a primeira da família a ter nível superior, foi a quebra de um paradigma familiar. O meu sonho se tornou realidade novamente: me graduei em uma Universidade Pública! Obrigada.

À Universidade pública, gratuita, com qualidade e inclusiva para todos e todas sempre, meu Muito Obrigada!

A todos que estiveram comigo e que passaram por mim, Obrigada!

O conhecimento relevante não é mais resultado do trabalho individual, mas do esforço de uma inteligência coletiva, isto é, de grupos de pessoas com competências complementadoras que colaboram entre si com propósitos claramente definidos.

(BATISTA, 2016, p. 11)

## RESUMO

Consideradas como organizações, as bibliotecas por meio de bibliotecários necessitam organizar, planejar, administrar processos, acervos e pessoas, com o intuito de atender sua missão institucional. Para que isso ocorra, é necessário que a prática de gestão esteja voltada para o compartilhamento de informação e conhecimento, a fim de que o trabalho exercido nessas unidades seja eficiente e eficaz. As redes de bibliotecas são consideradas organizações que possuem afinidades e objetivos em comum. O objeto deste estudo, a Rede Sesc de Bibliotecas possui 367 diferentes unidades de informação, com 140 bibliotecários atuantes em todas as regiões brasileiras, mediante um modelo de gestão descentralizado. A descentralização é considerada um tipo de gestão que visa redução de custo e maior eficácia organizacional, pois há autonomia nos processos de gestão. Neste contexto, como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a gestão descentralizada das bibliotecas do Sesc? O objetivo geral foi investigar as práticas de compartilhamento de informação de cunho gerencial e biblioteconômico na Rede Sesc de Bibliotecas sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Como objetivos específicos: analisar a Rede Sesc de Bibliotecas à luz do conceito de rede; verificar as implicações do modelo de gestão do Sesc na RSB; Descrever as práticas de gestão do conhecimento existentes na Rede Sesc de Bibliotecas. Tratou-se de uma investigação explicativa e descritiva, utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica, investigação documental e estudo de caso. A pesquisa foi motivada pela necessidade de entender os fatores que influenciam nas rotinas e na gestão de unidades de informação de uma rede de biblioteca tão complexa e diversificada quanto a do Sesc. Apresenta como resultado ações em desenvolvimento de gestão do conhecimento entre as bibliotecas da Rede Sesc, em virtude de atitudes voluntárias dos bibliotecários, como forma de mudar a gestão descentralizada e do não compartilhamento de informações, conhecimento e práticas biblioteconômicas. Sugere como prática de integração da rede um modelo de gestão que centralize as ações administrativas e biblioteconômicas da Rede Sesc no Departamento Nacional, e que sejam adotadas práticas de gestão do conhecimento como método de gestão de compartilhamento de ações, informações e conhecimento entre todos bibliotecários e todas bibliotecas da RSB.

Palavras-chave: Administração de bibliotecas. Gestão do Conhecimento. Gestão do Conhecimento em Bibliotecas. Sesc.

## ABSTRACT

Considered as organizations, libraries through librarians need to organize, plan, manage processes, collections and people, in order to fulfill their institutional mission. For this to occur, it is necessary that the management practice is focused on the sharing of information and knowledge, so that the work performed in these units is efficient and effective. Library networks are considered organizations that have common affinities and objectives. The object of this study, the Sesc Library Network has 367 different information units, with 140 librarians working in all Brazilian regions, using a decentralized management model. Decentralization is considered a type of management that aims at cost reduction and greater organizational effectiveness, since there is autonomy in the management processes. In this context, how can Knowledge Management help the decentralized management of Sesc libraries? The general objective was to investigate the practices of sharing information of managerial and librarian nature in the Sesc Network of Libraries from the point of view of Knowledge Management. As specific objectives: to analyze the Sesc Network of Libraries in light of the network concept; to verify the implications of the Sesc management model in the RSB; Describe the knowledge management practices in the Sesc Network of Libraries. This was an explanatory and descriptive investigation, using as a method bibliographic research, documentary research and case study. The research was motivated by the need to understand the factors that influence the routines and the management of information units of a library network as complex and diverse as the Sesc. It presents as a result actions in the development of knowledge management among libraries of the Sesc Network, due to the voluntary attitudes of librarians, as a way to change the decentralized management and non-sharing of information, knowledge and library practices. It suggests as a practice of network integration a management model that centralizes the administrative and librarian actions of the Sesc Network in the National Department, and that knowledge management practices be adopted as a method of sharing, information and knowledge management among all librarians and all RSB libraries.

Keywords: Library administration. Knowledge management. Knowledge Management in Libraries. Sesc

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1 –	As funções da biblioteca e suas interações .....	29
Organograma 1 –	Rede Bibliotecária (tipologia e função) .....	32
Organograma 2 –	Tipo de governança da Rede Bibliotecária .....	33
Organograma 3 –	Funções da Rede Bibliotecária .....	34
Quadro 1 –	Conceitos: dados, informação e conhecimento .....	37
Diagrama 2 –	Modelo SECI para Criação do Conhecimento Organizacional na dimensão ontológica .....	40
Diagrama 3 –	Modelo SECI para conversão do conhecimento .....	41
Quadro 2 –	Práticas de gestão do conhecimento relacionadas à gestão de recursos humanos .....	44
Quadro 3 –	Práticas relacionadas aos processos organizacionais facilitadores a gestão do conhecimento .....	45
Quadro 4 –	Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento .....	46
Diagrama 4 -	Elementos básicos para gestão do conhecimento em unidades de informação/bibliotecas .....	52
Quadro 5 -	Resultados das pesquisas em bases de dados .....	60
Organograma 4 -	Departamento Nacional .....	63
Organograma 5 -	Diretoria de Cultura .....	64
Foto 1 –	Caixa estante do Sesc (logo antiga) .....	67
Foto 2 -	BiblioSesc em ação .....	68
Gráfico 1 -	Bibliotecas por Região Geográfica (por percentual) .....	72
Gráfico 2 -	Tipos de Unidades de Informação da RSB .....	73
Gráfico 3 -	Quantitativo de Unidade de Informação por Tipo x Regional .....	74
Organograma 6 -	Biblioteca Central – Funções .....	75
Foto 3 -	I Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas – Descentralizar é aproximar! .....	79
Foto 4 –	GT Política de Acervo .....	81
Foto 5 –	GT Regulamento para RSB .....	82
Foto 6 -	II Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas – Compartilhar	

	é aproximar! .....	83
Gráfico 4 -	Gênero dos respondentes .....	86
Gráfico 5 -	Faixa Etária dos respondentes .....	87
Gráfico 6 -	Nível de Escolaridade dos respondentes .....	87
Gráfico 7 -	Nível de Escolaridade (detalhamento) .....	88
Gráfico 8 -	Ano de Formação .....	88
Gráfico 9 -	Instituição (Universidade) de origem .....	89
Gráfico 10 -	Pós-Graduação dos respondentes (em percentual) .....	89
Gráfico 11 -	Quantitativo de respondentes por Regionais .....	90
Mapa 1 -	Respondentes por Estados Brasileiros .....	91
Gráfico 12 -	Tempo de trabalho no Sesc x Tempo de Trabalho em bibliotecas no Sesc .....	92
Gráfico 13 -	Em que tipo de biblioteca você trabalha? .....	92
Gráfico 14 -	Equipe da Biblioteca .....	93
Quadro 5 -	Práticas de Gestão do Conhecimento .....	97

## LISTA DE SIGLAS

BC	Biblioteca Central
BVS	Biblioteca Virtual em Saúde
CCI	Coordenação de Comunicação Institucional
CCO	Coordenação de Controladoria
CCSP	Centro Cultural Sesc Paraty
CIAV	Coordenação de Infraestrutura Audiovisual
DG	Direção-Geral
DIAF	Diretoria de Administração e Finanças
DIC	Diretoria de Cultura
DICOM	Diretoria de Comunicação
DIED	Diretoria de Educação
DN	Departamento Nacional
DIRED	Diretoria de Estratégia de Desenvolvimento Institucional
DISAL	Diretoria de Saúde, Assistência e Lazer
DR	Departamento Regional
EESP	Estância Ecológica Sesc Pantanal
ESEM	Escola Sesc de Ensino Médio
FDC	Formação e Desenvolvimento de Coleções
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNARTE	Fundação Nacional de Arte
GC	Gestão do Conhecimento
GEA	Gerência de Assistência
GEC	Gerência de Cultura
GED	Gerência de Educação
GEF	Gerência de Finanças
GEI	Gerência de Infraestrutura e Serviço
GEIC	Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento
GEL	Gerência de Lazer
GEP	Gerência de Planejamento
GERH	Gerência de Recursos Humanos
GFP	Gerência de Formação e Pesquisa
GRI	Gestão de Recursos Informativos

GSA	Gerência de Saúde
GTI	Gerência de Tecnologia da Informação
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
OAB	Organização e Administração de Bibliotecas
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
PPAB	Política de Preservação de Acervos Bibliográficos
REDARTE	Rede de Bibliotecas de Arte
RSB	Rede Sesc de Bibliotecas
SECEX	Secretaria Executiva
SESC	Serviço Social do Comércio
SIRIUS	Rede de Bibliotecas da UERJ
SNBP	Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas
UERJ	Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UESPI	Universidade do Estado do Piauí
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa e questão norteadora</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>23</b>
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	23
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	23
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>24</b>
<b>1.4</b>	<b>Organização do trabalho</b> .....	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Organização e Administração de Unidades de Informação</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Rede de Bibliotecas: definição, tipologia e função</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão do Conhecimento nas Organizações</b> .....	<b>36</b>
2.3.1	<i>A construção do conhecimento nas organizações</i> .....	38
2.3.2	<i>Práticas de gestão do conhecimento nas organizações</i> .....	43
<b>2.4</b>	<b>Gestão do conhecimento em Unidades de Informação</b> .....	<b>48</b>
<b>2.5</b>	<b>O papel do bibliotecário na gestão do conhecimento nas bibliotecas</b> .....	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo e Amostra</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumento e coleta de dados</b> .....	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>O SERVIÇOS SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC)</b> .....	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>O Departamento Nacional (DN)</b> .....	<b>62</b>
<b>4.2</b>	<b>A Rede Sesc de Bibliotecas (RSB): da gênese a atualidade</b> .....	<b>66</b>
4.2.1	<i>A Rede Sesc de Bibliotecas na atualidade</i> .....	70
<b>4.3</b>	<b>Organização e Administração de Unidades de Informação no Sesc</b> .....	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1</b>	<b>A Rede Sesc de Bibliotecas à luz do conceito de rede</b> .....	<b>83</b>
<b>5.2</b>	<b>Perfil dos bibliotecários atuantes na RSB</b> .....	<b>85</b>
<b>5.3</b>	<b>A gestão do Sesc e seu reflexo na gestão da RSB</b> .....	<b>93</b>
<b>5.4</b>	<b>Práticas do compartilhamento de ações e conhecimento na RSB</b> .	<b>94</b>

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>102</b>
<b>6.1</b>	<b>Recomendações .....</b>	<b>105</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE A – Levantamento de Informações sobre a RSB .....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXO 1 – Solicitação de autorização para pesquisa .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO 2 – Autorização do Sesc .....</b>	<b>122</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A história da biblioteca se relaciona com a história do conhecimento humano por meio da evolução dos suportes informacionais, e por isso foi preservada e disseminada no decorrer do tempo.

A biblioteca deve ser considerada como uma instituição social mais complexa e mais importante no sistema de comunicação humana, pois é responsável por preservar e transmitir a cultura no decorrer do tempo (SANTOS, J., 2013).

Etimologicamente considerada como depósito de livros, a biblioteca na contemporaneidade passou a ser compreendida como uma “compilação de dados registrados em diversos suportes, seja em meio físico, eletrônico, digital ou virtual”, e desta forma o conceito antes voltado para o acúmulo ou guarda foi ampliado para proporcionar o acesso ao acervo (SANTOS, J., 2013, p. 176).

Com o passar do tempo e sob a influência das mudanças dos suportes informacionais, com o advento do desenvolvimento de novos tipos de tecnologias de informação e comunicação (TIC), as bibliotecas passaram a lidar com novas formas de produção e disseminação da informação.

A organização e administração de unidades de informação sofreu e ainda sofre influência desta nova realidade, o uso de novas tecnologias de informação e comunicação. Segundo Castells (2003, p. 7) a “internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional na Era da Informação”.

Embora a sociedade já convivesse no formato de rede, pois sempre foi uma prática humana, com o advento da internet, emerge um novo formato, as redes de informação energizadas por esta nova tecnologia. Tem como benefícios percebidos: a) coordenação de tarefas e a administração da complexidade; b) tomada de decisão coordenada e execução descentralizada, de expressão individualizada e comunicação humana; c) ferramentas para organização em virtude de sua flexibilidade e adaptabilidade.

Estas novas redes, no contexto da globalização originou uma nova forma de economia, a denominada informacional pois, informação e conhecimento se tornaram elementos essenciais para o crescimento da economia, tendo a utilização da tecnologia como um fator determinante para a capacidade produtiva da sociedade e dos padrões de vida.

Castells (2016, p. 135) afirma que “a emergência de um novo paradigma tecnológico organizado em torno de novas tecnologias de informações, mais flexíveis e poderosas, possibilita a própria informação se torne o produto do processo produtivo”. Este novo contexto, propiciou a disseminação da informação, a produção em larga escala de documentos e informações, ocasionando o chamado “caos documentário”, necessitando de novas metodologias que abarque essa nova realidade.

Consideradas como organizações, as bibliotecas necessitam organizar, planejar, administrar processos, acervos, pessoas com intuito de atender a missão institucional. Para isso, é necessário a prática de gestão voltada para o compartilhamento de informação e conhecimento, para que o trabalho exercido nessas unidades seja eficiente e eficaz (MACIEL; MENDONÇA, 2006; SANT’ANNA, 2016).

As redes de bibliotecas são consideradas organizações que possuem afinidades, objetivos em comum, mas muitas delas, não têm seus procedimentos administrativos estabelecidos e formalizados em forma de documentos institucionais, tampouco uma gestão centralizada.

O Serviço Social do Comércio (Sesc) é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criado em 1946, como uma entidade de prestação de serviços de caráter socioeducativo, cuja atuação está direcionada para o âmbito do bem-estar social dentro das chamadas áreas de Saúde, Cultura, Educação e Lazer. Tem por objetivo, contribuir para a melhoria das condições de vida da sua clientela (comerciária e família), além de oferecer meios para o seu aprimoramento cultural e profissional (SESC, 2010).

O Sesc está presente em todos os estados brasileiros, abrangendo 273 cidades e Distrito Federal. Nesse contexto, as 367 bibliotecas da Rede Sesc (RSB) estão localizadas nos 26 estados brasileiros por meio das vertentes de atendimento: biblioteca fixa, ambulante, escolar dentre outras, tendo aproximadamente 140 bibliotecários.

Possui um modelo de gestão descentralizado, tendo representatividade em todos os estados brasileiros via Departamento Regional (DR), que possui autonomia administrativa, financeira para criar e executar projetos e atividades sob orientação do Departamento Nacional (SANTOS, L., 2013).

Descentralização, segundo Cogo e Dallabrida (2012) é um termo muito utilizado no âmbito do direito para definir a: “transferência de atribuições do Estado a iniciativa privada, concessão de serviços públicos ou transferência do poder do governo para uma comunidade ou uma ONG”.

No entanto, segundo Inojosa (2000, p. 71) descentralizar pode ser entendido como:

[...] transferir o poder de decisão sobre algum recurso informacional, financeiro, material ou humano que, em uma sociedade, sistema ou rede, está concentrado em uma pessoa física ou jurídica para entes situados no nível periférico desses mesmos sistemas ou para outros entes da sociedade.

A descentralização administrativa-financeira é um tipo de gestão que visa a redução de custos, com intuito da busca de maior eficácia. Não se trata de fragmentação, mas de autonomia nos processos de gestão.

A gestão do conhecimento, no contexto da sociedade da era da informação, deve ser compreendida como:

[...] conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – ao se reconhecer o papel fundamental da cultura organizacional, das pessoas, seus comportamentos e atitudes – em tempos nos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais as organizações e contribuir par a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2008, p. 2-3).

Neste contexto, o Sesc por meio de sua rede de bibliotecas, apresenta um contexto propício para estudos e pesquisas, por possuir características distintas de redes de bibliotecas existentes e possíveis problemas oriundos de uma cultura organizacional voltada para a descentralização administrativa, como por exemplo a não adoção de políticas biblioteconômicas estabelecidas pelo Departamento Nacional. Visto que estão subordinadas a administração local, as bibliotecas dos

regionais seguem os parâmetros de atividades estabelecidos pela Gerência de Cultura do Regional, muitas das vezes, diferindo das demais e do Departamento Nacional.

### **1.1 Problema da Pesquisa e Questão norteadora**

A descentralização administrativa por meio de gestão compartilhada de atividades biblioteconômicas implica na divergência de métodos de gestão, técnicas e práticas no que tange a organização, administração e gestão das bibliotecas do Sesc em âmbito nacional.

O setor de bibliotecas do Departamento Nacional (DN) atua como um agente que define as diretrizes no que tange às práticas biblioteconômicas, por meio da criação e disponibilização de documentos normativos para a Rede Sesc de Bibliotecas (RSB). Tais diretrizes são criadas e atualizadas por meio do trabalho colaborativo entre os bibliotecários da rede e os do Departamento Nacional. No entanto, estas poderão ou não serem adotadas, uma vez que as bibliotecas dos Departamentos Regionais (DR) são subordinadas à administração local e tem total autonomia.

Com aproximadamente 367 unidades de informação localizadas em todo território nacional, proporcionando diferentes práticas, técnicas gerenciais e biblioteconômicas nas bibliotecas da RSB, **como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a gestão descentralizada das bibliotecas?**

### **1.2 Objetivos**

#### *1.2.1 Objetivo Geral*

Investigar as práticas de compartilhamento de informações de cunho gerencial e biblioteconômico na RSB, sob a ótica da gestão do conhecimento.

#### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Para alcançar o objetivo geral, elenca-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a RSB à luz do conceito de rede de informação;
- b) Verificar as implicações do modelo de gestão do Sesc na Rede Sesc de Bibliotecas;
- c) Descrever as práticas de Gestão do Conhecimento existentes na Rede Sesc de Bibliotecas.

### **1.3 Justificativa**

O interesse pelo tema desta pesquisa surgiu sob a influência da nossa vivência e as constantes leituras sobre teorias administrativas adquiridas ao longo da nossa primeira graduação, Arquivologia na Universidade Federal Fluminense (UFF), e na atuação como gestora em unidades de informação em empresas privadas. Soma-se a isso, na segunda graduação, a convivência com excelentes bibliotecários de empresas públicas e privadas além dos exemplos demonstrados em sala de aula.

O tema “gestão” é algo que se tornou recorrente na nossa trajetória acadêmica, o que nos fez ter a certeza pela escolha do eixo curricular III – Biblioteconomia para Gestão da Informação em Organizações, cujas disciplinas específicas proporcionaram o “conhecimento para o desenvolvimento de atividades de gestão biblioteconômica no âmbito das unidades de informação em organizações com foco no tratamento, na organização, gestão do conhecimento para corporações produtoras de bens e serviços” (UNIRIO, 2010, p. 57).

Concomitantemente às últimas disciplinas específicas de gestão (Formação e Desenvolvimento de Coleções (FDC), Organização e Administração de Bibliotecas (OAB I e II), Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento (GEIC) e Política de Preservação de Acervos Bibliográficos (PPAB)) e, a experiência de monitoria da disciplina Organização e Administração de Bibliotecas II no ano de 2017, além do estágio cujo foco foi o apoio a gestão de uma rede com aproximadamente 367 bibliotecas em uma instituição privada, o Sesc Departamento Nacional. Tal experiência despertou em nós o desejo de estudar o ambiente organizacional no qual estávamos inseridos.

O trabalho cotidiano, com diversos bibliotecários (formados por diferentes Instituições de Ensino Superior Brasileira) e outros profissionais atuantes em diversas partes do Brasil, a participação constante em reuniões estratégicas,

capacitações, atualização de documentos normativos, a descoberta (na prática) das multipossibilidades de atuação biblioteconômica, proporcionou um ambiente pertinente para a pesquisa.

Estudar os fatores que influenciam e/ou interferem direta e indiretamente as rotinas e na gestão de unidades de informação, proporcionaram um pensamento crítico e reflexivo sobre atuação do bibliotecário.

No que tange à relevância teórica e prática desta pesquisa, torna-se necessária para a área de Biblioteconomia a compreensão da atuação do bibliotecário como gestor – em uma rede de unidades de informação – com uma diversidade de tipos de bibliotecas, salas de leituras, e a problemática sobre os procedimentos a serem adotados para a consolidação de uma rede de unidades de informação, cuja capilaridade é extensa e o compartilhamento de ações, e de informações se torna imprescindível.

Trata-se de um trabalho oportuno, na medida em que sua autora atuou como estagiária de Biblioteconomia no período de março de 2017 a início de novembro de 2018, na Gerência de Cultura, setor de Biblioteca do Sesc no Departamento Nacional, trabalhando com bibliotecárias (os) responsáveis por implementar as diretrizes e políticas biblioteconômicas da Rede Sesc de Bibliotecas (RSB).

#### **1.4 Organização do Trabalho**

O presente trabalho foi estruturado em seis seções. A primeira é direcionada a introdução; a segunda apresenta a fundamentação teórica referente: Organização e Administração de Unidades de Informação, rede de bibliotecas apresentando a definição e exemplos atuais.

A terceira seção destinou-se a demonstrar os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do trabalho, ou seja, a caracterização da pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados.

A quarta seção apresenta o Serviço Social do Comércio (SESC): origem, histórico, atuação, seguido pelas seções específicas para Rede Sesc de Bibliotecas (RSB), demonstrando os tipos de bibliotecas existentes, as equipes, o modelo de gestão além das práticas de gestão do conhecimento existentes.

A quinta seção foi destinada à análise e discussão dos dados da pesquisa e por fim, a última seção reverbera as principais reflexões, possíveis conclusões além de recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com objetivo de atender as exigências para a construção de uma análise coerente, faz-se necessário abordar o tema “Gestão do Conhecimento”, conceito de rede de bibliotecas e a organização e administração de unidades de informação, com intuito de contextualizar o estudo.

### **2.1 Organização e Administração de Unidades de Informação**

A sociedade é composta por organizações heterogêneas e diferenciadas que buscam a todo tempo sobreviver em um ambiente altamente complexo e instável. Para serem bem-sucedidas, necessitam ser bem administradas, e para isso, devem fazer uso de forma racional de todos os recursos disponíveis. Chiavenato (2016, p. 7) define administração como: “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”.

Da mesma forma, as bibliotecas são consideradas organizações que possuem valor social, e para que atendam as finalidades para as quais foram criadas é necessário que sejam organizadas e administradas com intuito de alcançar eficiência e eficácia em seus processos e serviços. Independente do tipo, as bibliotecas também podem ser vistas ou consideradas como uma empresa, e “a maioria das vezes, com fins não-lucrativos, com resultados programados e avaliados constantemente” (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p. 7).

Lemos (2008, p.112) afirma que bibliotecas são organizações com maior ou menor grau de complexidade em decorrência de sua estrutura física, seu acervo, diversidade de usuário e recursos humanos.

Para Prado (1979, p.3-4) o ato de organizar uma biblioteca precede o de administrar porque deve atender dois aspectos básicos: o intelectual e o material. Entende-se como aspecto intelectual como “a preocupação de servir a um público que pede conhecimento, podendo ser um público especializado ou não”. Como aspecto material, a preparação técnica do acervo para disponibilizar a pesquisa e a consulta de forma eficiente.

Valentim (2017, p. 17-18) ressalta que “para elaboração de uma rede, sistema, unidade e/ou serviço de informação vários aspectos são analisados, entre eles está a necessidade de planejar”:

- Formação e desenvolvimento de acervo/coleções;
- Definir modelos e instrumentos para o processamento técnico do acervo/coleções;
- Recursos tecnológicos, abrangendo todos os processos, atividades, serviços e produtos;
- Serviços informacionais prestados ao público usuário;
- Produtos informacionais elaborados e oferecidos ao público usuário;
- Espaço físico na rede, sistema, unidade e/ou serviço de informação;
- Pessoas que atuam na rede, sistema, unidade e/ou serviço de informação.

Na atualidade, as unidades de informação têm o desafio de gerir uma massa informacional que deve ser organizada com intuito de transformá-la em resposta útil para quem precisa. Antever demandas proporciona um processo contínuo de aquisição, processamento e disseminação da informação, pois é considerada como fonte produtora de conhecimento (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010).

Conhecer a instituição na qual está inserida faz com que a biblioteca defina sua missão em consonância com a da instituição a qual pertence. “É fundamental lembrar que a organização e estruturação das unidades de informação devem ser um processo dinâmico e repensado permanentemente”, pois a sociedade muda e com ela as tecnologias de informação e comunicação (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 3-4).

A missão de uma biblioteca revela a sua razão de ser, sua função, suas proposições, quem são seus usuários, quais os produtos e serviços que serão oferecidos, delimitando suas ações e orientando todo o seu planejamento. Segundo Walter, Eirão e Reis (2010, p. 5), “a partir da missão, traçam-se os objetivos, também analisando a área de atuação, a instituição à qual está subordinada, o público-alvo e o tipo de informação, de serviços e produtos que serão contemplados”.

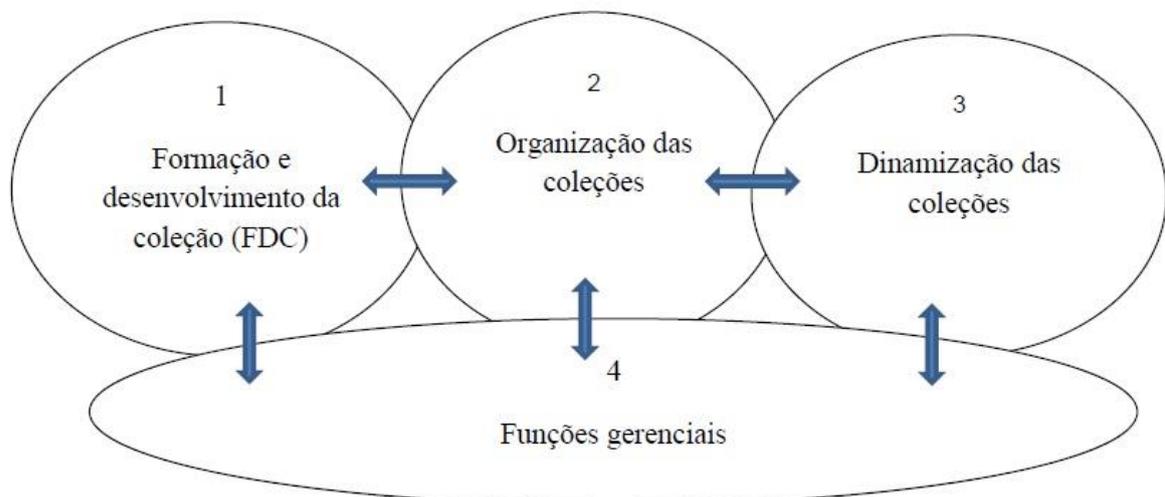
Administrativamente, uma unidade de informação estruturada, com missão definida, requer a formalização de suas formas de funcionamento por meio de um regulamento. Outro documento administrativo importante são os manuais de

serviço<sup>1</sup>. Estes manuais são importantes principalmente para que os novos colaboradores possam ter ciência de “como fazer” as atividades que foram designadas, principalmente em situações onde não há presença de um outro colaborador que esteja na mesma função por mais tempo.

Sant’Anna (2016) considera que as bibliotecas devem ser dotadas de elementos que garantam a efetivação dos seus processos de trabalho, pois são movidas por fluxos de informação. Para que os processos de trabalho sejam efetuados com excelência, se faz necessário a presença de um profissional com competência gerencial, além do conhecimento especializado na organização e gestão de produtos e serviços biblioteconômicos. Para isto, o bibliotecário além de possuir o conhecimento específico inerente a sua formação é necessário que tenha conhecimento de princípios administrativos.

As atividades básicas do bibliotecário em uma unidade de informação contemplam quatro grandes funções: formação e desenvolvimento de coleções (FDC), organização das coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Diagrama 1 – As funções da biblioteca e suas interações



Fonte: Sant’Anna (2016).

<sup>1</sup> Este tipo de documento tem como característica ser pequeno e portátil, contendo as ações essenciais de operação e funcionamento de produtos e/ou serviços (WALTER; EIRÃO; REIS, 2010, p. 23).

## 2.2 Rede de Bibliotecas: definição, tipologia e função

Desde os primórdios, as bibliotecas sempre tiveram a responsabilidade de armazenar, organizar as informações (em forma de acervo) para seus usuários, além de preservar o patrimônio documental. No entanto, há de se convir que nem toda coleção de livros é uma biblioteca, tampouco o contrário, nem toda biblioteca é uma coleção de livros (LEMOS, 2008).

Para que a biblioteca possa ser entendida enquanto instituição social é necessário que atenda a três requisitos, como Lemos (2008, p. 101-102) afirma:

[...] a intencionalidade política e social, o acervo e os meios para sua permanente renovação, o imperativo de organização e sistematização; uma comunidade de usuários, efetivos ou potenciais, com necessidades de informação conhecidas ou pressupostas, e por último, mas não menos importante, o local, o espaço físico onde se dará o encontro entre os usuários e os serviços da biblioteca.

Além dos pressupostos elencados, o bibliotecário Ranganathan<sup>2</sup> (2009) criou as cinco leis que estabelecem os princípios da Biblioteconomia: a) Primeira lei: os livros são para serem usados; b) Segunda lei: a cada leitor o seu livros; c) Terceira lei: a cada livro o seu leitor; d) Quarta lei: poupe o tempo do leitor; e) Quinta lei: a biblioteca é um organismo em crescimento. As três primeiras leis “consistem em fazer com que os livros da biblioteca sejam usados tão intensamente e por tantas pessoas quanto possível”. A quarta lei “tem sido responsável por muitas reformas na administração de bibliotecas” e a quinta lei enuncia “o princípio fundamental que deve presidir o planejamento e organização de bibliotecas”.

A partir desta afirmação se faz necessário compreender conceitualmente as definições de rede de bibliotecas e rede de unidades de informação, para que se possa entender os princípios que norteiam a gestão das mesmas. Lemos (2008, p. 102) afirma que a finalidade da biblioteca é: “promover a efetiva utilização de seus materiais e não ser um mero local de custódia; de que os acervos devem ser formados segundo as necessidades efetivas dos usuários; de que estes devem ter ao seu dispor serviços organizados e eficientes [...]”.

---

<sup>2</sup> Shiyali Rammarita Ranganathan (1892-1972) nasceu em Shiyali, no estado de Madras, na Índia. Bibliotecário e pensador, sua produção intelectual e seus feitos profissionais tornaram-no conhecido como “o pai da Biblioteconomia indiana”, foi o criador das Cinco Leis da biblioteconomia (LEMOS, 2008, p. xxi).

Conceituar rede de bibliotecas é sempre desafiador. Na Biblioteconomia tal conceito ainda se encontra em fase de construção para possível definição. Na década de 1980, Martins na sua obra “Planejamento Bibliotecário”, já fazia uma breve comparação entre os conceitos de rede de bibliotecas e sistemas bibliotecários<sup>5</sup>, com intuito de delimitar o campo, forma e tipo de atuação e gestão.

Para Myriam Martins (1980, p.13) uma rede de bibliotecas “indica um grupo ou conjunto de instituições, com seus edifícios, instalações, acervos, pessoal, etc., estruturados de modo a poder manter serviços bibliotecários que podem estar ou não coordenados por um órgão central”, e enfatiza que tais bibliotecas podem cooperar ou colaborar no sentido de melhor servir à comunidade, mesmo que informalmente. Gerir uma rede de informação ou bibliotecas deve ter como princípio fundamental a cooperação.

As ações de cooperação são os pilares que sustentam redes de informação e bibliotecas. Segundo Romani e Borszcz (2006, p. 12) “o conceito de rede é uma alternativa prática de organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”.

Na perspectiva de Romani e Borszcz (2006, p. 12), as redes de informação têm como principais características: grupo de pessoas e/ou organismos que possuem a mesma finalidade, em que os processos de troca de informação acontecem de forma regular e padronizada somada ao compartilhamento de tarefas e recursos. Tais ações visam a “promoção, geração, adequação, transferência e disseminação”, tendo como alvo a satisfação das necessidades de seus clientes. Esta definição é corroborada por Carvalho (2016, p. 177) que complementa afirmando que as atividades de colaboração requerem maior formalização para que sejam cumpridos os “objetivos mais amplos e variados, mas visando, sobretudo, ampliar o compartilhamento de recursos, para evitar duplicidade de esforços e acervos”.

---

<sup>5</sup> Sistema bibliotecário consiste em um conjunto de biblioteca ou instituições similares, que se dispuseram a obedecer um plano comum, visando determinado propósito ou objetivo, mantendo interação regular, interdependendo entre si para a manutenção do sistema (MARTINS, M., 1980, p. 16).

As redes de informação e redes de bibliotecas têm pontos em comum, e devem “ser constituídas por uma unidade de gestão que sirva de apoio às demais unidades”, e apresentam como vantagens:

Otimização e interligação de recursos, visando o melhor atendimento a um número de clientes, em um raio de alcance mais amplo;  
 Racionalização de gastos com infra-estrutura técnica (acervo, recursos humanos e equipamentos);  
 Racionalização de esforços para o mesmo fim;  
 Minimização de custos para os usuários, maximizando a disponibilidade e a qualidade da informação;  
 Aumento na disponibilidade de acesso a informações (ROMANI; BORSZCZ, 2006, p. 12).

Exemplos de categorização de redes de informação são apresentadas por Romani e Borszcz (2006) como núcleo de informação tecnológica, bibliotecas e salas de leitura. No entanto, para se aproximar ao objeto deste trabalho, será utilizado como conceito de redes de bibliotecas definido por Carvalho (2016) como redes bibliotecárias que possuem características comuns “que as definem como organizações prestadoras de serviços de bibliotecas e informação”. Suas principais características são: recursos informacionais, comunicação bidirecional e organização formal.

Tais redes podem ser classificadas quanto ao tipo e função. As redes bibliotecárias são categorizadas de acordo com a modalidade de governança: participante, âmbito de atuação e área temática, como pode ser visualizado na ilustração abaixo:

Organograma 1 – Rede Bibliotecária (tipologia e função)



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2016)

Por tipo de governança se entende o modelo, estrutura de poder, grau de autonomia e outros aspectos referentes a gestão da rede. Segundo Carvalho (2016, p. 183) o tipo de governança pode se caracterizar como:

Rede de governança governamental é “constituída por bibliotecas de órgãos do poder público”, seja ele de qualquer instância, por bibliotecas vinculadas a um órgão do governo, em uma área especializada;

Rede semi-governamental, atua com autonomia, com regras próprias no que tange a gestão de pessoas, recursos etc., mas está sob responsabilidade do poder público;

Modelo por afiliação ou adesão, a gestão da rede é de responsabilidade das próprias bibliotecas, através de autogestão.

O organograma 2 exemplifica o tipo de governança apontado por Carvalho (2016):

Organograma 2 – Tipo de governança da Rede Bibliotecária



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2016)

No que tange ao tipo de participantes da rede, pode ser classificada como um único tipo de biblioteca (ex: escolar, pública, especializada, etc.) ou rede mista, por possuir mais e um tipo de biblioteca vinculada a rede. “A definição do tipo de participante está diretamente relacionada à função da rede” (CARVALHO, 2016, p. 12).

Quanto ao âmbito de atuação, Carvalho (2016) evidencia que o fator determinante é o alcance geográfico das ações da rede, podendo ser: local, estadual, interestadual, nacional, regional ou internacional.

A rede pode ser categorizada de acordo com a área temática, “pela especialização das bibliotecas participantes e/ou usuários” (CARVALHO, 2016, p. 182).

Maria Carmem Carvalho (2016, p. 182) afirma que a função define o “tipo de serviço que a rede executa para cumprir a missão e os objetivos a que propõe”. É neste momento que o planejamento de atividades será definido, assim como a contratação da equipe que executará as tarefas definidas.

As funções da rede são caracterizadas como as relacionadas à Política e a Gestão de Bibliotecas, as relacionadas aos Processos Técnicos e/ou Informatizados e à prestação de serviços.

Organograma 3 – Funções da Rede Bibliotecária



Fonte: A autora, adaptado de Carvalho (2016)

Embora as funções estejam definidas, Carvalho (2016) enfatiza que mesmo que sejam destinadas a atender às necessidades das bibliotecas, do público e de seus objetivos, tais funções não servem como garantia para o sucesso do trabalho em rede por bibliotecas.

Conhecer a realidade brasileira por meio de exemplos de instituições se faz necessário para que se possa identificar a tipologia, os objetivos estabelecidos e a forma de gestão destas instituições. As informações referentes às instituições foram colhidas nos sites institucionais a partir do estudo elaborado por Carvalho (2016).

Foram escolhidas três instituições distintas com intuito de demonstrar a diversidade de redes de bibliotecas brasileiras: Redarte, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e a Rede de Bibliotecas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (SIRIUS).

A Rede de Bibliotecas de Arte (REDARTE) é um exemplo de rede cujo modelo de governança é por afiliação ou adesão. Surgiu em 1995, por idealização de Solange Zuniga e liderada inicialmente por Helena Ferrez, funcionárias do Departamento de Pesquisa e Documentação da FUNARTE. É uma instituição civil de fins não econômicos, de natureza cultural (REDARTE, 2018).

Formada inicialmente por 11 órgãos (públicos e privados) sem vínculo na cidade de Niterói e Rio de Janeiro. Tem por objetivo principal de ampliar o acesso às informações através de acervos especializados em arte localizados nas cidades supracitadas. Atualmente, a rede é composta por 34 unidades de informação representantes de instituições pública, privada e de economia mista (REDARTE, 2018).

Um outro exemplo é a rede da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) “é o resultado da evolução da cooperação técnica em informação em ciências da saúde, conduzida pela BIREME/OPAS/OMS, desde a sua criação em 1967”. De início foi um modelo de cooperação técnica bibliotecária, voltada para as funções de uma biblioteca biomédica regional, fazendo o compartilhamento de coleções e serviços entre bibliotecas da América Latina e Caribe (REDE BVS, 2018).

No Brasil, em 1999, a BVS foi implementada como “modelo, estratégia e plataforma operacional de cooperação técnica da Organização Pan-Americana da Saúde (Opas)”, tem por objetivo a:

[...] gestão da informação, o intercâmbio de conhecimentos e a evidência científica em saúde, por meio de cooperação técnica entre instituições e profissionais na produção, intermediação e uso das fontes de informação científica em saúde, em acesso aberto e universal na web (CARVALHO, 2016, p. 188).

Um outro exemplo brasileiro é a rede de bibliotecas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, denominada como Rede Sirius. Criada em 1999 por meio da fusão das faculdades de Ciências Médicas, Direito, Ciências Econômicas, Filosofia, Ciências e Letras. Atuavam de forma isolada, e ao se unirem em rede, têm por objetivo “investir na modernização das suas bibliotecas visando o aprimoramento do suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade” (UERJ, 2018).

Antes da Rede nos moldes que hoje é conhecida, foi criado um Sistema de bibliotecas, em 1989, após a criação da biblioteca central. Hoje em dia, a Rede

Sirius é composta por 25 bibliotecas e um Núcleo de Memória, Informação e Documentação, atende as seguintes áreas do conhecimento: biomédica, ciências sociais, educação e humanidades, tecnologia e ciências além das bibliotecas escolares e comunitárias (UERJ, 2018).

No presente, a gestão de redes de bibliotecas exige conhecimentos que transcendem os limites da Biblioteconomia, carece de conhecimento sobre administração, incluindo gestão de pessoas e gestão do capital intelectual.

### **2.3 Gestão do Conhecimento nas Organizações**

As organizações são compostas por pessoas, processos, tecnologias e são permeadas por fluxos informacionais. Segundo Mattera (2014) as organizações sempre foram consideradas como ambiente nas quais a informação e o conhecimento são continuamente adquiridos, produzidos, compartilhados, registrados e utilizados.

Em um ambiente competitivo, de economia globalizada, o conhecimento passou a ser o ativo mais valorizado e um diferencial competitivo, e as pessoas, por sua vez, consideradas capital intelectual.

Para melhor compreensão sobre Gestão do Conhecimento, é necessário ressaltar as principais características que definem e diferenciam os conceitos de: dados, informação e conhecimento, tendo em vista a sua aplicabilidade no contexto organizacional.

Davenport e Prusak (1999) apresentam conceitualmente as diferenças entre dados, informação e conhecimento como algo muito importante a ser observado pelas organizações, porque são conceitos familiares que promovem uma certa confusão conceitual, podendo “gerar enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios, pois [...] as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber quais são seus problemas, e o resultado [...] é desastroso” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 1).

Dados, informação e conhecimento não são sinônimos. Buscar entendê-los é essencial porque o “sucesso ou fracasso organizacional muitas vezes pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”, como afirmam Davenport e Prusak (1999, p. 1).

Choo (2006, p. 27) afirma que a informação “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” e ressalta que “sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação”.

Para Davenport e Prusak (1999), no contexto organizacional, os dados são utilitariamente considerados como registros estruturados de transações, e são matéria-prima para criação da informação. Considera-se como informação os dados dotados de valor agregado, que possui propósito e relevância. O conhecimento é visto como um processo ativo, “uma mistura fluída de experiência condensada, valores e informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 6).

O quadro abaixo elenca as características referentes aos conceitos: dado, informação e conhecimento sob a perspectiva de Davenport (2008):

Quadro 1 – Conceitos: dados, informação e conhecimento

<b>DADOS</b>	<b>INFORMAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>
Simple observações sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:
- Facilmente estruturados;	- Requer unidade de análise;	- De difícil estruturação;
- Facilmente obtidos por máquinas;	- Exige consenso em relação ao significado;	- De difícil captura em máquinas;
- Frequentemente quantificados;	- Exige necessariamente a medição humana;	- Frequentemente tácito;
- Facilmente transferíveis.		- De difícil transferência.

Fonte: Davenport (2008, p.18).

Para Alvarenga Neto (2008, p.19) o “conhecimento é a informação mais valiosa, visto que exige análise, síntese, reflexão e contextualização”, e explica que o “conhecimento se reserva aos elos significativos que as pessoas fazem em suas cabeças, entre informação e sua respectiva aplicação em ação em um dado contexto”.

Na perspectiva de Silva (2004, p. 144), não há consenso na definição ou conceituação destes termos, porém, afirma que:

[...] tratam-se esses conceitos em um sentido hierárquico, em que os dados são simples atos que se tornam informação, se forem combinados em uma estrutura compreensível; ao passo que a informação torna-se conhecimento, se for colocada em um contexto, podendo ser usada para fazer previsões. Uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico.

Logo, os dados são pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento, podendo acontecer a “hierarquia reversa, ou seja, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verifica a existência dos fatos” (SILVA, 2004, p. 144).

A gestão do conhecimento no contexto da sociedade da era da informação, deve ser compreendida como:

[...] um conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado – em tempos nos quais a informação e o conhecimento são os únicos fatores capazes de fortalecer as competências essenciais as organizações e contribuir para a consolidação de vantagens competitivas sustentáveis (ALVARENGA NETO, 2008, p.2-3).

Pensar, analisar um contexto organizacional sob a perspectiva da gestão do conhecimento requer o foco no contexto que abarque: pessoas, processos, tecnologias, pois o conhecimento presente está nas mentes daqueles que produzem e administração informação.

### 2.3.1 A construção do conhecimento nas organizações

As organizações do conhecimento são aquelas que segundo Angeloni e Fernandes (2000, p. 6) “são voltadas para a criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento através de um processo catalizador cíclico”.

Enfatizam também que há três dimensões a serem vistas: a infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia, com intuito de alcançar sempre objetivos individuais e organizacionais.

Para Mattera (2014, p. 206), “as organizações buscam codificar o conhecimento por vários meios, para facilitar a sua compreensão por um número maior de indivíduos, promovendo, assim a aprendizagem organizacional.

Choo (2006, p. 36) afirma que o conhecimento é construído quando se é reconhecido a sinergia entre conhecimento tácito e explícito em uma organização, e “quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do tácito em explícito”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento possui uma estrutura conceitual básica, onde as formas de administração dos mesmos são apresentadas em duas dimensões: a ontológica e a epistemológica.

Na dimensão ontológica o “conhecimento só pode ser criado por indivíduos [...]. a existência do conhecimento organizacional é possível a partir da permissão da sua criação de forma individual e disseminação para a organização como um “todo” (SANTIAGO JÚNIOR, 2004, p. 32).

A criação do conhecimento se inicia com a socialização, passando para os modos de conversão do conhecimento, formando uma espiral. Esta poderá ser “amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então para a organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 37).

No modelo SECI é apresentado uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento: a) Socialização: indivíduo para indivíduo; b) Externalização: indivíduo para o grupo; c) Combinação: grupo para organização e d) Internalização: organização para o indivíduo.

Diagrama 2 – Modelo SECI para Criação do Conhecimento Organizacional na dimensão Ontológica.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

Na dimensão epistemológica, há dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o de cunho pessoal (reside na cabeça das pessoas), é subjetivo, é habilidade inerente a uma pessoa; sistemas de ideias, percepção e experiências; difícil de ser formalizado, transferido ou explicitado a outra pessoa; é constituído de *know-how* subjetivo, dos *insights* e instituições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Já o conhecimento explícito é relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; é formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico. É considerado como conhecimento formal (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Tais conhecimentos são complementares, no entanto o conhecimento tácito tem pouco valor para uma organização se não for compartilhado, pois se trata de *know-how* pessoal. Segundo Choo (2006, p. 37) “as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos”.

A criação do conhecimento organizacional é um processo de interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito. Os modelos de

conversão podem acontecer simultaneamente e podem se diferenciar a partir dos indivíduos participantes e das situações nas quais são inseridos.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam quatro maneiras de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme expresso na ilustração abaixo:

Diagrama 3 – Modelo SECI para conversão do conhecimento



Fonte: A autora baseado em Nonaka e Takeushi (2008).

A socialização é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências (CHOO, 2006), que segundo Silva (2004, p. 145), tal conhecimento é compartilhado quando:

- Ocorre diálogo frequente e comunicação “face a face”;
- *Brainstorming*, *insights* e intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (por grupos heterogêneos);
- Valoriza-se o trabalho do tipo “mestre-aprendiz: observação, imitação e prática acompanhada por um tutor;
- Há compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho de equipe.

A exteriorização ou externalização é o “processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos”. É fundamental para a construção do conhecimento e ocorre durante a fase de criação de conceito no desenvolvimento de um novo produto

(CHOO, 2006, p.39). Segundo Silva (2004, p.145) a externalização acontece por meio de:

- Representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construídos por meio de metáforas/analogias ou dedução/indução, fazendo uso de toda a riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito;
- Descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras, *scripts*, design *history* etc.,
- Relatos orais (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações).

A combinação é o “processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes [...] os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos em conversas telefônicas, reuniões, memorandos”. Choo (2006, p. 39) afirma que tais informações existem registradas em bancos de dados podendo ser classificadas e organizadas a fim de produzir novos conhecimentos explícitos.

A Internalização é o “processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. As experiências adquiridas em outros modos de construção de conhecimento são internalizadas pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns”, que segundo Choo (2006, p. 40) a “internalização facilita se o conhecimento é captado em documentos ou transmitidos na forma de histórias, de modo que os indivíduos possam reviver indiretamente a experiência de outros”. Silva (2004, p. 146) afirma que esse tipo de conhecimento é operacional e por isso acontece por meio de:

- Leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens, etc);
- Prática individual (*learning by doing*);
- Reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas (*practices and lessons learned*).

Segundo Longo (2007) a criação do conhecimento em uma organização começa no indivíduo e se amplia para as equipes, transpondo os limites das seções, departamentos, divisões podendo chegar até a alta administração. Trata-se de um ciclo onde o foco é a conversão do conhecimento tácito em explícito. Para que isto ocorra, é necessário que a organização seja capaz de aprender, com “[...] aquelas

onde as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir (SENGE, 1998, p. 234).

Considerada como uma grande área, a gestão do conhecimento contempla diversas abordagens gerenciais, no entanto, há de se estar atento para a gestão de pessoas voltadas para gestão do conhecimento tácito.

### 2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações

Para que a prática da gestão do conhecimento ocorra nas organizações, é necessário que o ambiente seja propício e que disponha de condições mínimas necessárias para que haja o aprendizado individual e organizacional (LONGO, 2007).

Silva e Valentim (2008, p. 159) enfatizam que:

[...] a cultura organizacional pode estabelecer mecanismos que valorizem as novas ideias e contribuições, de modo que as pessoas que tiverem um comportamento informacional positivo em relação ao compartilhamento/socialização do conhecimento sejam beneficiadas explicitamente pela organização.

As práticas de gestão do conhecimento contribuem para a criação de uma cultura interna e aprendizado contínuo: aprender antes, durante e depois da execução de processo de negócio (MATTERA, 2014).

Batista et. al. (2005) e Mattera (2014) apontam a gestão do conhecimento como um fator de desempenho e sucesso das empresas, e para isso, tais práticas são classificadas em três categorias: relacionada a gestão de recursos humanos, à estruturação de processos organizacionais e foco em tecnologia como suporte a gestão do conhecimento.

As principais práticas de gestão do conhecimento podem ser listadas de acordo com as classificações apontadas por Batista et. al. (2005) e Mattera (2014), conforme os quadros abaixo:

Quadro 2 – Práticas de gestão do conhecimento relacionadas à gestão de recursos humanos

Práticas de Gestão do Conhecimento	Definição e exemplos
Fóruns/Listas de discussão	São espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Comunidades de Prática/	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.
Comunidades de Conhecimento	As comunidades de prática são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas a organização.
Educação Corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.
Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
Mentoring	É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do grupo.
Coaching	É similar ao <i>mentoring</i> , mas não participa da execução das atividades.

Fonte: Batista et. al. (2005).

As práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos visam facilitar a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento.

Quadro 3 – Práticas relacionadas aos processos organizacionais facilitadores a gestão do conhecimento

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento</b>	<b>Definição e exemplos</b>
Melhores Práticas	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
Benchmarking	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação de processos, produtos e serviços.
Memória Organizacional	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços.
Lições aprendidas	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços e relacionamento com os clientes.
Banco de Conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos e serviços e relacionamento com os clientes.
Sistemas de Inteligência Organizacional	São sistemas voltados a transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar à tomada de decisão.
Mapeamento de Gestão por Competências	Estratégia baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Banco de Competências Organizacionais	Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas; também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas.

Fonte: Batista et. al. (2005).

As técnicas ligadas primeiramente à estruturação dos processos organizacionais funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional.

Quadro 4 – Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Definição e exemplos
Ferramentas de colaboração como portais, Intranets e extranets.	Refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos.
Sistemas Workflow	São sistemas de automação do fluxo ou trâmite de documentos, com objetivo de controle da qualidade da informação.
Gestão da qualidade	Método de representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações.
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Sistema informatizado para o controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Fonte: Batista et. al. (2005)

As experiências cujo foco é a base tecnológica e funcional servem de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração.

Segundo Mattera (2014), pode-se fazer análise das práticas de gestão do conhecimento por meio da análise do Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). As práticas identificadas como Socialização do Conhecimento promovem o seu compartilhamento, na **relação de um para um**, envolvendo a orientação de um ou mais profissionais por outro mais experiente. Nesta relação ocorre um processo de mobilização do tácito para tácito.

Tais “práticas são voltadas para o desenvolvimento de competências e a ampliação e/ou especialização do conhecimento de profissionais”. Como exemplo de tais práticas estão: tutoria, mentoria, *coaching*, dentre outros (MATTERA, 2014, p. 211, grifo nosso).

As práticas identificadas como Externalização do Conhecimento são as que propiciam a sua disseminação, numa **relação de uma para muitos**, onde acontece o processo de mobilização do conhecimento tácito para o explícito. Tais práticas “promovem a comunicação e disseminação numa relação passiva entre emissor e

receptor”. Como exemplo de tais práticas estão as palestras, relatos de experiências, ensino à distância, fóruns técnicos (MATTERA, 2014, p. 211, grifo nosso).

As técnicas de Internalização do Conhecimento são as que promovem o compartilhamento de conhecimento numa **relação muitos para um**. “Dá-se um processo de mobilização do explícito para o tácito, na qual os profissionais, ao ter contato com outras experiências, internalizam novas formas de pensar, analisar e conduzir seu trabalho”. Como exemplo de tais práticas estão o rodízio técnico, gerencial e o vivencial (MATTERA, 2014, p. 212, grifo nosso).

Por fim, as práticas de Combinação de Conhecimento são as que promovem o compartilhamento de conhecimento, numa **relação de muitos para muitos**, onde acontece o processo de mobilização do explícito para o explícito. São exemplos de tais práticas: benchmarking, encontros de lições aprendidas, comunidades de práticas, dentre outras. “Estas práticas se aplicam principalmente no âmbito de processos de projetos e são suportadas pela atuação de redes e comunidade, virtuais ou presenciais, que potencializam a interação de um grande número de profissionais” (MATTERA, 2014, p. 213, grifo nosso).

Para Angeloni e Fernandes (2000, p. 7) a tecnologia funciona como suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes tecnologias:

*Redes*: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;

*Datawarehouse*: conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para tomadas de decisões;

*Groupware*: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;

*Workflow*: ferramenta tecnológica que possibilita a captação da “inteligência” de um determinado processo através da geração, controle e automatização desse;

*GED/EDD*: gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica de dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo.

Compreender os tipos de práticas e técnicas de gestão do conhecimento propicia a proposição e estabelecimento de práticas da gestão do conhecimento em unidades de informação, pois bibliotecas são consideradas como organizações.

## 2.4 Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação

De um modo geral, as unidades de informação são: “todo tipo de organização atuante na área de informação e/ou documentação, que trabalhe com registros do conhecimento em todo e qualquer tipo de suporte, independentemente de sua designação”, sendo responsáveis pela aquisição, processamento técnico, armazenagem e disseminação de informações. Neste sentido, pode-se afirmar que: bibliotecas, arquivos, centro de informação e documentação, dentre outros, são unidades de informação (AMARAL, 1998, p. 13)

Para Costa e Castro (2007, p. 52) as “unidades de informação são organizações do conhecimento que têm por missão desenvolver atividades que dêem suporte, às organizações às quais estejam vinculadas” e numa “visão sistêmica, as unidades de informação têm a finalidade de prestar serviços de apoio, gerenciando fluxos de informação e conhecimento”.

No contexto da sociedade da informação, as bibliotecas têm importante função no que tange ao processo de inovação do conhecimento, pois já possuem como característica intrínseca às funções voltadas para: coleta, processamento, disseminação, armazenamento e uso da informação documental para promoção dos serviços para a sociedade (COSTA; CASTRO, 2007, p.53).

Valentim (2016, p. 19) afirma que as bibliotecas contemporâneas vêm se tornando espaços de conhecimento, com reconhecimento social e enfrentam novos desafios<sup>4</sup>, porque sofrem as consequências das transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas, sendo necessário a mudança de estratégia de ação no que tange à mediação da informação, os objetivos prestados e as finalidades dos produtos a serem elaborados para os diferentes públicos. Soma-se a isso, a necessidade de buscar novas estratégias, modelos e práticas gerenciais.

A gestão do conhecimento como nova forma de gestão em bibliotecas possui três focos distintos apontados por Costa e Castro (2007, p. 53): a) gerenciamento

---

<sup>4</sup> Em relação aos novos desafios contemporâneos, pode-se citar as novas formas de ensino-aprendizagem, que são: cursos a distância, salas de aula virtuais, materiais didáticos e científicos em repositórios institucionais; a interação com as tecnologias de informação e comunicação móveis [...] novas formas de mediação relacionadas às necessidades/demandas da sociedade em rede; o desenvolvimento da competência em informação ao público usuário, para que saibam manejar a informação no ambiente eletrônico e digital; o acesso aberto (*open access*); entre outros. (VALENTIM, 2016, p. 19).

dos recursos humanos, ponto central da gestão do conhecimento; b) promoção da inovação do conhecimento nas bibliotecas; e c) utilização de tecnologia da informação como um instrumento para a gestão do conhecimento em bibliotecas. Somado a isto está a responsabilidade por organizar e prover acesso a recursos intangíveis que auxiliam bibliotecários e gestores no desempenho de suas funções de forma eficiente e eficaz.

Em sua pesquisa, Cianconi (2003, p. 14) afirma que o termo gestão do conhecimento é inadequado, pois o conhecimento é inerente ao ser humano, e que o mesmo não se transfere imediatamente. No entanto, considera a gestão do conhecimento como “ações sistemáticas para facilitar o compartilhamento do conhecimento, envolvendo políticas, metodologias, mapeamento e avaliação”.

A gestão do conhecimento nas organizações ocorre no sentido de facilitar, direcionar, estimular o aprendizado, compartilhamento e avaliação. Envolve ações para monitoramento do capital intelectual, e estimula o compartilhamento (mesmo que seja parcial) do conhecimento tácito através da externalização/explicitação do conhecimento através da codificação, tornando-o em informação em potencial, possível de ser gerenciado (CIANCONI, 2003, p. 14).

Neste sentido, as atividades de gestão de recursos informacionais (GRI) fazem parte do contexto da biblioteca, como afirma Alvarenga Neto (2008, p. 41-42):

[...] a informação como qualquer outro recurso organizacional [...] é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral”.

[...] a GRI “surge como estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação – e como uma resposta aos problemas informacionais das organizações em obter informação correta na hora certa, na forma/meio correto e endereça-la à pessoa certa”.

Segundo Valentim (2016, p. 37) a gestão do conhecimento em bibliotecas tem por objetivo buscar a melhoria contínua de seus serviços e produtos informacionais desenvolvidos e ofertados ao público usuário e afirma que:

[...] os programas de competência em informação voltados à equipe, tem obtido resultados importantes que impactam na cultura e na comunicação organizacional, proporcionando um ambiente de aprendizagem que, por sua vez, a prepara para as transformações sociais, culturais e tecnológicas.

As bibliotecas têm se transformado em produtoras de informação, no que tane ao uso e reuso dedados e informações disponíveis em diferentes mídias, gerando novos conteúdos, produtos e serviços informacionais, bem como disponibilizando seu acesso desde os sistemas de informação formais até as redes sociais.

Dudziak, Villela e Gabriel (2002, p. 7) apontam benefícios da gestão do conhecimento em bibliotecas, como:

- a) Construção de uma base documentada que ampara os processos decisórios dentro da biblioteca;
- b) Melhoria da comunicação e interconectividade entre todos os setores da biblioteca, de modo que as informações e o conhecimento possam fluir, de forma independente do desejo das pessoas, havendo também a redução dos obstáculos inerentes ao ambiente e funcionamento internos, e ao *core business* da biblioteca (que é a busca constante pela satisfação de seus clientes);
- c) Racionalização de tarefas como consequência da padronização dos procedimentos e conhecimento de normas;
- d) Maior eficiência dos setores, independentemente de rotatividade de pessoas e/ou a eventual falta de algum membro da equipe;
- e) Compartilhamento de experiências entre todos os membros das equipes bibliotecárias, onde conhecer o outro fortalece as relações interpessoais, fomenta e qualifica o diálogo, havendo a valorização do trabalho de todos;
- f) Facilidade de compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências entre as bibliotecas (*benchmarking*), o que leva a um maior aprendizado.

Para que um modelo de gestão do conhecimento seja definido para posteriormente ser implementado é necessário que seja elaborado um instrumento de diagnóstico, com intuito de identificar características essenciais para a prática de gestão do conhecimento. Costa e Castro (2007, p.57), definem que um instrumento de diagnóstico contempla três requisitos:

- a) **a gestão estratégica da unidade de informação** envolvendo todos os processos essenciais da biblioteca<sup>5</sup>: administração, formação e desenvolvimento de recursos informacionais, tratamento da informação e atendimento ao usuário, a definição das *core competencies* da organização e a formalização do planejamento estratégico);

---

<sup>5</sup> Os processos essenciais geram um fluxo de conhecimentos fundamentais para a realização dos serviços de informação, bem como para melhoria no atendimento aos usuários (COSTA; CASTRO, 2007, p. 57).

- b) **o processo de gestão do conhecimento** englobando as seguintes fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento;
- c) **os suportes organizacionais** que auxiliam na gestão do conhecimento em unidades de informação: cultura organizacional, gestão de pessoas, estrutura organizacional e tecnologia da informação.

Costa e Castro (2007, p.57) enfatizam que:

[...] à medida que a unidade de informação define quais competências são essenciais para o desenvolvimento de seus trabalhos no presente e o quais ela deseja para o futuro, é possível identificar habilidades, conhecimentos e competências a serem gerenciadas, para proporcionar o devido suporte.

As principais formas de aquisição do conhecimento em unidades de informação são:

- a) Registro de melhores práticas;
- b) Criação de tutorias para facilitar as consultas às bases de dados;
- c) Registro de mapas de caminhos de pesquisa;
- d) Registro das perguntas e solicitações mais frequentes no atendimento ao usuário;
- e) Criação de manuais de procedimentos e serviços, dentre outras (COSTA; CASTRO, 2007, p.57).

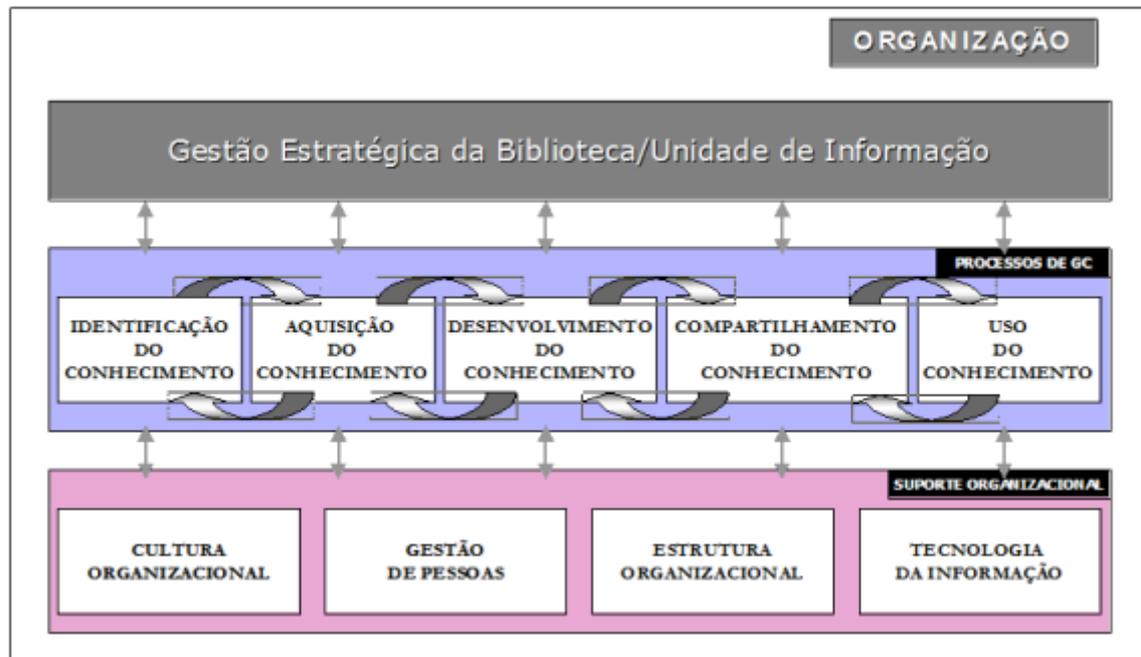
Não basta somente adquirir conhecimento, é necessário pensar nas formas de preservação por meio do armazenamento dos mesmos, para isso é necessário o uso de tecnologias da informação e comunicação, com objetivo de gerir, criar condições para compartilhamento e uso de tais conhecimentos.

Um fator importante para o desenvolvimento do conhecimento nas bibliotecas é a forma de interação e comunicação entre os seus participantes. Costa e Castro (2007, p. 58) sugerem: encontros, reuniões e espaços de interação, pois acredita que: “é possível compartilhar conhecimento e ideias, possibilitando o desenvolvimento e geração de novos conhecimentos”, e alerta dizendo que muitas vezes o conhecimento não é compartilhado pois não é formalizado nas bibliotecas e unidades de informação, pois desconsideram as trocas de informação efetuadas de maneiras não coordenadas e não formais.

Costa e Castro (2007, p.58) consideram que “o uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que esses conhecimentos

possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização”.

Diagrama 4 - Elementos básicos para gestão do conhecimento em unidades de informação/bibliotecas



Fonte: Costa e Castro (2007)

Castro (2005) recomenda que para cada elemento do instrumento de diagnóstico, será necessário a elaboração de requisitos que possibilitem a identificação de iniciativas e práticas de GC, com o propósito de utilização em bibliotecas.

Rocha (2010) enfatiza que um instrumento muito importante para a gestão estratégica de uma biblioteca ou unidade de informação é o Planejamento Estratégico, pois este auxilia a biblioteca a alcançar seus objetivos, “estabelecendo a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (ROCHA, 2010, p. 38).

Segundo Chiavenato (2016, p. 117) o planejamento estratégico é “um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo ações que afetam toda a organização por longos períodos”.

No âmbito das unidades de informação, Barbalho e Beraquet (1995, p. 25) afirmam que o Planejamento Estratégico pressupõe:

[...] que as organizações desejem desenvolver-se positivamente para o futuro, implicando portanto no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como os limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo, relacionando à comunidade, às tecnologias e aos valores do qual a Unidade de Informação está inserida.

Como parte do planejamento estratégico, é necessário que biblioteca e unidades de informação estabeleçam os seguintes requisitos, conforme apresentado por Castro (2005, p. 102):

- a) Definir missão, visão e estratégia organizacional da biblioteca;
- b) Definição pela biblioteca de suas *core competencies*;
- c) Explicitação do planejamento estratégico aos colaboradores;
- d) Gestão do conhecimento é um aspecto central da estratégia da biblioteca;
- e) Gestão do conhecimento alinha a gestão estratégica da biblioteca.

A partir do Planejamento Estratégico é possível elaborar os critérios a serem estabelecidos no processo de GC em bibliotecas e/ou unidades de informação. Para isso, os requisitos para o instrumento de diagnóstico estão divididos em cinco fases: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento (CASTRO, 2005).

No processo de identificação do conhecimento estão as ações voltadas para identificar os conhecimentos fundamentais para organização, de forma a gerenciá-lo de maneira eficiente e identificar possíveis deficiências a serem supridas. É necessário a análise do ambiente (interno e externo) no qual a organização está inserida. Os requisitos necessários são:

[...] identificação dos conhecimentos e habilidades; mapeamento de conhecimentos existentes na biblioteca; mapeamento de competências existentes na biblioteca; identificação de fontes internas e externas de conhecimento; promover internamente a transferência de conhecimento existente na organização e identificação das lacunas de conhecimento (CASTRO, 2005, p. 106).

O processo de aquisição do conhecimento “representa a absorção de conhecimentos de fontes internas e externas à organização.” Os requisitos necessários são:

[...] definir e selecionar as estratégias de aquisição do conhecimento; estabelecer formas de adquirir conhecimento de fontes internas e externas; verificar a aquisição de conhecimento externo, antes de um projeto de um projeto de desenvolvimento; registrar os conhecimentos adquiridos pela biblioteca e possuir formas de armazenamento que suportam a aquisição do conhecimento” (CASTRO, 2005, p. 108).

O processo de desenvolvimento do conhecimento é complementar ao de aquisição, pois a “biblioteca deve criar condições de interação entre seus participantes, por meio de encontros, reuniões, espaços de interação, incentivando diversas formas de comunicação, possibilitando o desenvolvimento e a geração de novos conhecimentos”. Os requisitos necessários são:

[...] identificar locais de desenvolvimento de conhecimentos na biblioteca; estabelecer políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização; criar condições de interação e comunicação entre os participantes da organização e estabelecer parcerias com diferentes profissionais e organizações para gerar novos conhecimentos (CASTRO, 2005, p. 110).

Para Rocha (2010) o processo de compartilhamento do conhecimento é “simplesmente a transferência eficaz do *know-how* dispersos de membros da organização.” Tem como requisitos necessários:

[...] identificar e compartilhar as habilidades e competências da biblioteca; definir métodos formais de compartilhar o conhecimento dos participantes da organização; criar e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento do conhecimento e construir e manter por meio de tecnologia da informação sistemas que suportem o compartilhamento do conhecimento (CASTRO, 2005, p. 111).

O processo de uso do conhecimento é o que se refere ao uso efetivo do conhecimento necessário para a organização e seus usuários. São considerados requisitos necessários:

[...] estabelecer políticas e incentivos para uso do conhecimento organizacional armazenado; criar infra-estruturas tecnológicas que facilitem e auxiliem o uso do conhecimento; estabelecer centros de conhecimento e informação organizacional; ampliar o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais e desenvolver o ambiente de trabalho para propiciar o aumento do uso do conhecimento (CASTRO, 2005, p. 112).

No contexto da gestão do conhecimento em bibliotecas e unidades de informação, requer do (a) bibliotecário (a), conhecimentos que transcendem o caráter técnico da profissão, conhecimentos gerenciais, administrativos, pois bibliotecas são consideradas como organizações cujo contexto no qual estão inseridos são dinâmicos.

## **2.5 O papel do Bibliotecário na Gestão do Conhecimento em Bibliotecas**

Para Souto (2014) e Valentim (2008), a gestão do conhecimento é uma nova oportunidade como campo de atuação do bibliotecário, pois apresenta novas possibilidades de atuação em decorrência de novas competências, principalmente aquelas voltadas para gestão do capital intelectual. Para outros, trata-se de uma nova nomenclatura para designar um modelo de gestão centrado na gestão do capital intelectual, mais precisamente o do conhecimento tácito encontrado nas organizações e nas unidades de informação, conhecidos como fluxos informais.

Ao longo da história da criação e desenvolvimento dos registros do conhecimento, o bibliotecário sempre esteve atuando em prol da organização, guarda, preservação e disseminação da informação.

Segundo Lankes (2016, p. 22), “os bibliotecários de hoje estão utilizando as lições que aprenderam ao longo de aproximadamente três mil anos de história para construir uma nova Biblioteconomia que não seja baseada em livros e outros artefatos, mas no conhecimento e na comunidade”, e completa afirmando que:

Os bibliotecários são profissionais e são agentes de mudança [...] eles construíram a web antes de nós chamarmos de web. Compartilham conhecimento e trabalhavam com montanhas de informações antes do Google, antes do Facebook e até mesmo antes da água encanada. Esses bibliotecários não são ameaçados nem ultrapassados pela internet, eles levam a internet adiante e forjam o mundo ao seu redor – muitas vezes sem que você perceba (LANKES, 2016, p. 22-23).

O surgimento e adoção de tecnologias da informação e comunicação ocasionaram a automatização dos processos biblioteconômicos, propiciaram a criação e o acúmulo de informações nas organizações, além de provocarem o crescimento da complexa tecnologia para tratar tais informações.

Nesta realidade, o “bibliotecário deve possuir visão de futuro, foco estratégico e características de liderança eficaz, além de todo o seu potencial criativo”; deverá possuir também a “capacidade de pensar de forma sistêmica, traduzida pela capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes e pensar no todo e não nas partes, de forma isolada” (LONGO, 2007, p. 44).

Segundo Valentim (2004), o bibliotecário para atuar na gestão da informação e do conhecimento deverá possuir competências e habilidades voltadas para comunicação e expressão, técnico-científicas, gerenciais, sociais e políticas.

O bibliotecário torna-se o “ator imprescindível no auxílio, crescimento e à expansão de uma instituição, com o cumprimento de sua missão e de suas metas [...] porque conhece as demandas informacionais das mais diferentes áreas da unidade e os perfis dos usuários”, além de realizar múltiplas tarefas, das quais muitas delas fazem parte do sua formação técnica, além de “atender demandas voltadas para o mundo virtual, pois os processos de produção, disseminação e preservação da informação encontram-se em suportes de sistemas virtuais” (ALVARES; AMARO; ASSIS, 2016, p. 145-146).

Um dos mais importantes papéis a ser exercido pelo bibliotecário é o da promoção da cooperação. Segundo Alvares, Amaro e Assis (2016) o incentivo a colaboração entre bibliotecas é considerado como o fator propulsor para o desenvolvimento e implantação de novas iniciativas para ofertar serviços de forma adequada, além de promover o intercâmbio entre as unidades de informação, contornar problemas no que tange a escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, propiciar a otimização do tempo e a maximização do acesso e da disseminação da informação.

Neste contexto de cooperação e na busca da otimização do processo de desenvolvimento de um trabalho biblioteconômico, que atenda um contexto tão diversificado, é necessário entender o Sesc na sua totalidade (histórico, missão, campos de atuação, etc.), como forma de buscar soluções ou proposições para efetivação da sua rede de bibliotecas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção foram abordados os procedimentos para a realização desta pesquisa. A primeira subseção trata da caracterização da pesquisa em que foram definidos seus principais aspectos; a segunda traz o universo e amostra da pesquisa que representa o grupo estudado para realizar esse trabalho e; a terceira subseção aborda instrumentos utilizados para coletar os dados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Para a classificação desta pesquisa, usou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2011) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e aos meios.

Quanto aos fins: trata-se de uma investigação explicativa e descritiva. Explicativa pois visa esclarecer quais os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno. E descritiva, por expor características de determinada população ou um determinado fenômeno (VERGARA, 2011).

Quanto aos meios (procedimentos): trata-se de uma pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica, investigação documental e estudo de caso. Pesquisa de campo por se tratar de “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. (VERGARA, 2011, p. 43); pesquisa bibliográfica pois é “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas [...]”. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 30).

Entende-se por investigação documental aquela realizada pela consulta a documentos internos à organização, bases de dados, livros (VERGARA, 2011, p. 43; GIL, 2010, p. 31).

O estudo de caso se justifica por tratar-se de “[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real [...], buscando descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”. (CALAZANS, 2007, p. 40-41). Um estudo de caso pode ser definido, segundo Calazans (2007, p. 45) e Yin (2016, p. 33) como objeto, processo, teórico, empírico ou ambos. Pode

ter uma unidade de análise individual, uma organização ou área organizacional. Trata-se de uma “[...] estratégia de pesquisa que pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social [...]”.

Trata-se de uma investigação em ambiente organizacional que dispôs de elementos para que pudessem ser identificados o universo e amostra estudada.

### **3.2 Universo e Amostra**

Segundo Vergara (2011), o universo de pesquisa tem por objetivo definir o conjunto de elementos a ser estudado (empresas, produtos que serão objetos de estudo). A amostra é uma forma de definir a população amostral contido em um universo de pesquisa.

O universo escolhido para realização deste trabalho foi o das bibliotecas do Serviço Social do Comércio, denominado Rede Sesc de Bibliotecas (RSB), localizadas em diversos estados brasileiros, num quantitativo de 367 unidades de informação. Dentro deste universo, foram identificadas as suas diversas tipologias (fixas, móveis, especializada, escolar, etc), com a presença de aproximadamente 140 bibliotecários atuantes, conforme apresentados em documentos institucionais.

A amostra foi definida pelo critério de tipicidade (VERGARA, 2011, p. 47)<sup>6</sup>, sendo composta por 50 bibliotecários que responderam ao questionário (de um total de 140), não sendo considerados os auxiliares e/ou assistentes de bibliotecas, outros colaboradores que atuam nas diferentes unidades informacionais, alocados ou responsáveis pelas bibliotecas.

### **3.3 Instrumento de coleta de dados**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar se há práticas de compartilhamento de informações gerenciais e biblioteconômicas (e quais são) entre as aproximadamente 367 unidades de informação da Rede Sesc de Bibliotecas (RSB) e o setor de bibliotecas do Departamento Nacional do Sesc. Para isso, foi necessário fazer um levantamento de informações em documentos oficiais, sobre

---

<sup>6</sup> Amostra por tipicidade: construída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população.

estrutura organizacional, política informacional, quadro funcional, histórico da instituição e possíveis atividades desenvolvidas.

Para identificação do perfil dos colaboradores das unidades de informação, foi necessária a aplicação de um roteiro de entrevista (semiestruturada) de caráter quanti-qualitativo, com objetivo de identificar o perfil dos colaboradores que trabalham nas unidades de informação no Sesc.

Segundo Minayo (1994, p. 22-23), a pesquisa qualitativa trabalha “com o universo de significados, valores, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo das relações” [...], enquanto a quantitativa “consiste em explicar a realidade social através da objetividade”. O conjunto de dados qualitativos e quantitativos se complementam e não são excludentes.

O questionário (Apêndice A) foi criado no *Google Docs* na área de formulários do *Google Drive*. Foram elaboradas questões direcionadas para identificar o perfil profissional dos bibliotecários que atuam nas bibliotecas da RSB (idade, formação, universidade, pós-graduação, tempo de atuação em bibliotecas, tempo de atuação no Sesc, se possui algum tipo de formação complementar), e em qual tipo de biblioteca do Sesc atua, além da equipe existente.

O formulário passou por teste para possíveis ajustes e foi enviado para os colaboradores da RSB por *e-mail* da rede e pelo grupo criado no aplicativo denominado *WhatsApp*, no período de 06 de setembro de 2018 a 05 de outubro de 2018.

Para o embasamento teórico, parte da pesquisa bibliográfica foi efetuada por meio da análise das bases de dados : *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), e a Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci), utilizando-se as palavras-chave: “Rede de bibliotecas”, “cooperação bibliotecária”, “gestão de bibliotecas”, “gestão do conhecimento”, “Sesc”, “Serviço Social do Comércio”, “Gestão do Conhecimento *and* biblioteca” e das *keywords*: “*library management*”, “*knowledge management*”, publicados no período 2008 a 2018, conforme resultados demonstrados no Quadro 5.

Quadro 5 - Resultados das pesquisas em bases de dados.

<b>DESCRITORES</b>	<b>BRAPCI</b>	<b>SCIELO</b>
<b>REDE DE BIBLIOTECAS</b>	36	04
<b>COOPERAÇÃO BIBLIOTECÁRIA</b>	04	01
<b>GESTÃO DE BIBLIOTECA</b>	20	19
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	461	75
<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO AND BIBLIOTECA</b>	17	0
<b>SESC</b>	11	01
<b>SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO</b>	04	0
<b>LIBRARY MANAGEMENT</b>	16	25
<b>KNOWLEDGE MANAGEMENT</b>	177	83

Fonte: A autora (2018)

Dos resultados desta busca nas bases de dados, poucos são os textos que abordavam o tema gestão do conhecimento em bibliotecas com ênfase nos processos de disseminação do conhecimento, via interação dos sujeitos informacionais. Muitos ainda estão voltados para a gestão de tecnologia como parte do processo de gestão do conhecimento; gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias; redes locais de bibliotecas universitárias.

Para o embasamento teórico sobre o Sesc foram utilizados documentos institucionais, um artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) depositado na biblioteca do Sesc Departamento Nacional, e interação com bibliotecários da rede, localizados nos departamentos regionais (em diversos estados brasileiros).

Foram utilizados os termos autorizados selecionados no Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT). Tal levantamento visou observar a abrangência, atualidade e pertinência dos termos escolhidos em trabalhos publicados no âmbito da Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Soma-se a pesquisa em base de dados, a revisão de literatura pela identificação de autores, cujas pesquisas possam colaborar na apreensão de definições, aplicações e contextualização de prática e ambientes propícios para ambiência de gestão do conhecimento.

A necessidade de um embasamento teórico que contemple a realidade encontrada na Rede Sesc de Bibliotecas, impulsionou a busca de elementos que pudessem contextualizar e até mesmo definir conceitualmente uma rede de bibliotecas com características tão diferenciadas, com necessidade real de implementação de práticas de compartilhamento de informação, conhecimento e ações gerenciais e biblioteconômicas.

## **4 O SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC)**

Criado em 13 de setembro de 1946 pelo do Decreto-Lei nº 9.853, o Serviço Social do Comércio (Sesc), é uma entidade privada, sem fins lucrativos, “organizada e gerida por representantes do empresariado do comércio de bens e serviços, destinados à clientela comerciária e a seus dependentes”, está presente em âmbito nacional (SESC, 2010, p.12-13).

Sob o comando de Daudt d’Oliveira, empresários e organizações sindicais se reuniram para criar o Sesc como uma entidade cujo objetivo é “atender às necessidades sociais urgentes dos trabalhadores do comércio, procurando enfrentar seus problemas, reduzir ou aliviar suas dificuldades maiores e criar condições de seu progresso”. Por reconhecer os problemas sociais, o idealizador do Sesc definiu a ação do “serviço social” como transformador e de progresso social (SESC, 2010, p. 9).

Ainda hoje, tem finalidades voltadas para proporcionar a melhoria de qualidade de vida dos trabalhadores do comércio e seus dependentes. Além de contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural.

Os campos de atuação do Sesc são: Saúde, Educação, Cultura, Lazer e Assistência. Estes são considerados como campos prioritários (finalísticos) para suas ações programáticas<sup>7</sup> e, estão diretamente relacionados a qualidade de vida, o bem-estar físico, mental e social para os seus usuários (SESC, 2010, p. 23-24).

O Sesc possui um modelo de gestão descentralizado, onde cada estado brasileiro possui um Departamento Regional (DR) com autonomia administrativa, financeira para criar e executar projetos e atividades de forma independente ou sob orientação do Departamento Nacional (SANTOS, 2013).

### **4.1 O Departamento Nacional**

O Departamento Nacional (DN) está localizado na cidade do Rio de Janeiro, e é um órgão normativo do Sesc, sendo responsável por elaborar as diretrizes gerais e políticas de ações para os programas institucionais.

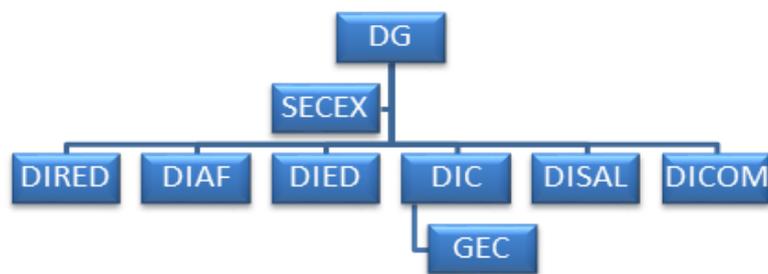
---

<sup>7</sup> As ações programáticas estão definidas no Referencial Programático do Sesc, que é um documento normativo que visa orientar a programação do DN e dos DR, estruturando ações para o desempenho integrado de seus diversos órgãos (SESC, 2015, p. 9).

É responsável também por elaborar, coordenar e monitorar os projetos desenvolvidos nos departamentos regionais, tendo suas competências definidas em seu regulamento (SESC, 2018).

A Estrutura Administrativa do Departamento Nacional está dividida como disponibilizado pelo organograma<sup>8</sup>:

Organograma 4 - Departamento Nacional



Fonte: A autora (2018)

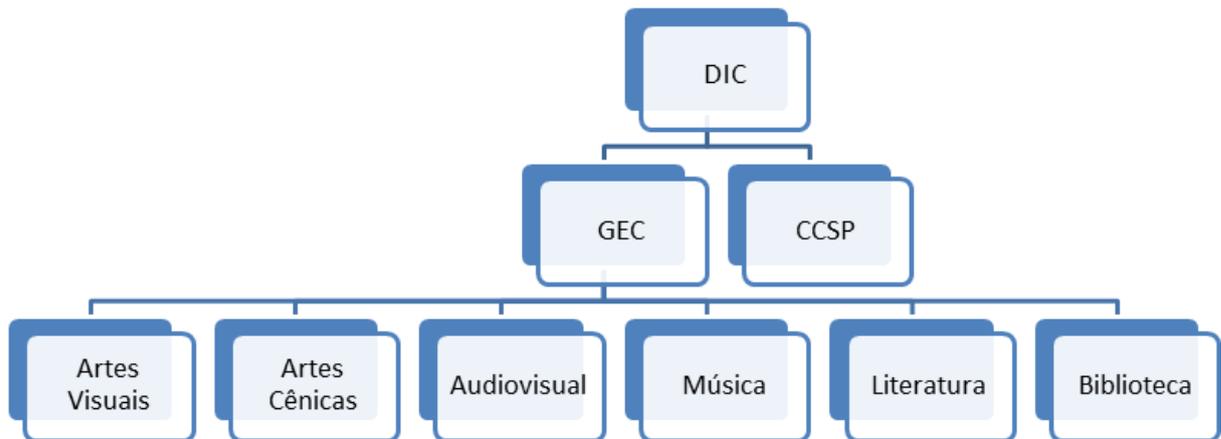
No Departamento Nacional (DN) as Diretorias são dispostas como: Administração Financeira (DIAF), Estratégia e Desenvolvimento Institucional (DIRED), de Educação (DIED), de Cultura (DIC), de Assistência, Saúde e Lazer (DISAL) e de Comunicação (DICOM).

Para o desenvolvimento deste trabalho e demonstrar onde está inserida a Rede Sesc de Bibliotecas (RSB), fez-se necessário um recorte nessa estrutura para evidenciar o posicionamento na hierarquia do Diretoria de Cultura (DIC), além de revelar o nível de subordinação no qual a RSB está contextualizada.

A Diretoria de Cultura (DIC) tem por finalidade: “[...] dirigir, planejar, coordenar, executar e acompanhar as ações na área de cultura, tendo em vista objetivos e prioridades do DN [...]”, além de “promover orientação normativa e técnica aos Departamentos Regionais (DR), contribuindo para a formação, ampliação de experiências e o desenvolvimento de valores de indivíduos e comunidades envolvidas” (SESC, 2018a, p.13).

<sup>8</sup> De acordo com Walter, Eirão e Reis (2010, p.18), “O organograma para ser funcional deve, necessariamente, apresentar a estrutura que está em operação e não aquela que as pessoas acreditam que deveria ser”.

Organograma 5 - Diretoria de Cultura.



Fonte: A autora, 2018 baseado em SESC, 2015b.

A DIC é responsável pela implementação da Política Cultural do Sesc, que é entendida como um conjunto organizado de ações que “tem como desafio a proposição de difundir as linguagens artísticas e promover o acesso à informação e à produção do conhecimento, proporcionando um lugar necessário à atividade sensível” (SESC, 2015b, p. 7).

O Programa Cultura é definido como:

[...] conjunto de atividades voltado para a transformação social por meio do desenvolvimento e difusão das artes, do conhecimento e da formação dos agentes culturais, respeitando a dinâmica dos processos simbólicos e fomentando a tradição, preservação, inovação e criação (SESC, 2015a, p. 111).

É neste contexto, que a Gerência de Cultura está inserida e tem o fito de: “[...] colaborar no desenvolvimento de ações no campo da cultura e na integração de outras áreas, em todas as localidades de atuação da instituição, Departamento Nacional e Departamentos Regionais, por meio da construção e implementação de documentos orientadores [...]”, para isso, conta com equipes compostas por especialistas nas linguagens: Artes Cênicas, Artes Visuais, Audiovisual, Música, Literatura e Biblioteca (SESC, 2018a, p. 13).

O Sesc estrutura suas ações para o desempenho integrado de seus diversos órgãos através de documentos normativos, os principais para atividade Biblioteca são: Referencial Programático, Política Cultural e Modelo de Atividade.

Por meio do seu Referencial Programático<sup>9</sup> (documento normativo) que o Sesc estrutura as ações para o desempenho integrado de seus diversos órgãos. Nele é apresentado a Estrutura programática, os Mensuradores de área-fim<sup>10</sup> e os mapas de dados estatísticos (SESC, 2015a, p. 9).

A Política Cultural<sup>11</sup> do Sesc, “é um documento que formaliza os parâmetros de ação em cultura, articulando a orientação estratégica da área com os valores e referenciais institucionais, formalizados nas Diretrizes Gerais de Ação” (SESC, 2015b, p. 7).

O Programa Cultura do Sesc aponta para:

[...] uma compreensão de que as manifestações culturais, assim como o conhecimento salvaguardado, disponibilizado e dinamizado pelas bibliotecas, constituem bens simbólicos, que exprimem a cultura em que são produzidos e são os principais conteúdos da ação do Sesc (SESC, DN, 2015b, p.15).

[...] tendo como fator fundamental a promoção da reflexão e da criatividade, assume a responsabilidade de trabalhar para impulsionar esses processos de identificação cultural e de desenvolvimento individuais e coletivos, respeitando o ser humano como um ser ativo e capaz de provocar mudanças em sua realidade e na sociedade (SESC, 2015b, p.18)

O Modelo de Atividade Biblioteca está implementado pelo documento “Projeto Biblioteca Sesc XXI”, pois trata de:

[...] uma proposta para a Rede Sesc de Bibliotecas a ser assumida por todos os departamentos regionais, na perspectiva de uma atuação mais alinhada aos paradigmas da contemporaneidade e diretrizes da Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem, pensando na expansão e na qualificação da Atividade além dos espaços/tempos disponíveis hoje, ou seja, a biblioteca não só como local físico, com um acervo de livros e periódicos, a ser utilizada em horários definidos. A proposta é dar continuidade e amplitude no conceito de biblioteca na Rede Sesc,

<sup>9</sup> Este documento organiza e articula a programação para o cumprimento da missão institucional, e estabelece uma referência para seu aperfeiçoamento permanente, em consonância com alterações internas e externas ao Sesc. (SESC, 2015a, p. 9).

<sup>10</sup> As ações de área-fim abrangem as atividades compreendidas nos programas: Educação, Saúde, **Cultura**, Lazer e Assistência. (SESC, 2015a, p. 15, **grifo nosso**).

<sup>11</sup> No Sesc, o entendimento de política cultural como um conjunto de princípios, objetivos e estratégias estabelecido por um organismo público ou privado, a fim de orientar as ações de mediação, regulação e intervenção no campo cultural, englobando ao menos três dimensões: i) a dimensão política, que sublinha a existência de conflitos de ideias e relações de poder na produção e circulação de bens simbólicos, o que implica a necessidade de escolhas como resultado de posicionamento assumidos, ii) a dimensão técnica, que se refere ao reconhecimento e à apropriação de saberes específicos da esfera do estético e do simbólico; iii) e a dimensão administrativa, que diz respeito às metodologias que embasam o aspecto pragmático das ações. (SESC, 2015b, p.18).

que funcione no maior intervalo de tempo possível, seguindo especificações técnicas e arquitetônicas para abrigar uma grande variedade de públicos, incluindo portadores de necessidades especiais, em atividades simultâneas, além de possuir as condições técnicas para desenvolver projetos em parceria com outras áreas da instituição como cursos, oficinas, atividades de contação de histórias etc (SESC, 2012, p.1).

Tal documento é de suma importância para que sejam adotados os procedimentos biblioteconômicos e gerenciais em todas as bibliotecas da rede, criando uma padronização, favorecendo a observância da biblioteca como espaço que transcende o acervo.

O Projeto Biblioteca Sesc XXI tem por objetivo “orientar o modo de agir do Sesc, contando com a sua expansão para o mundo digital e sua integração às áreas de Educação e cultura” (SESC, 2012, p. 2).

Este documento define biblioteca como: “[...] um local onde ocorre uma ampla gama de manifestações culturais, interligadas ao acervo nela existente, assim como à realidade dos seus frequentadores, um espaço/tempo de possibilidades de aprendizagens, de formação e transformação” (SESC, 2012, p. 2).

A adoção de tal documento propicia que a biblioteca passe a ser vista e tida como um agente de transformação social.

#### **4.2 A Rede SESC de Bibliotecas (RSB): da Gênese à atualidade**

Na década de 1940, as bibliotecas do Sesc foram implementadas nas Unidades Executivas, em diversos estados brasileiros. Elas faziam parte das ações do Serviço Social, e por isso, as atividades de promoção de leitura recreativa e de autoinstrução eram coordenadas por Assistentes Sociais. Tais atividades eram “efetuadas de forma improvisada e amadora no que diz respeito à organização, ao atendimento do público e ao espaço físico utilizado, que comumente era compartilhado com outras Atividades” (SESC, 2012, p.2).<sup>12</sup>

A diversificação das atividades desenvolvidas pelas bibliotecas do Sesc aconteceu em meados das décadas de 1960 e 1970, quando passaram a oferecer empréstimo de livros aos seus usuários. Estes estavam sempre ocupados em seu local de trabalho, o que motivou o surgimento de uma nova modalidade de

---

<sup>12</sup> SESC. Modelo da Atividade Biblioteca. Rio de Janeiro: Sesc, Departamento Nacional, 2012. (No prelo).

biblioteca: a ambulante, nos formatos caixa-estante<sup>13</sup> ou em sacolas. Cabe ressaltar que a atividade bibliotecária no Sesc antecedeu a legislação que reconhece e regulamenta a profissão do (a) profissional bibliotecário (a) no Brasil.

Foto 1 – Caixa estante do Sesc (logo antiga)



Fonte: Sesc (2018).

A falta de tempo para leitura no ambiente da biblioteca, além dos espaços não convidativos à permanência prolongada, tampouco à prática da leitura, corroborou para que o serviço de empréstimo de livros se consolidasse como a principal atividade. Em consequência, muitos Departamentos Regionais adotaram as bibliotecas ambulantes como forma de facilitar e democratizar o acesso ao livro. A modalidade ambulante é praticada até os dias atuais (SESC, 2010, p. 2).

---

<sup>13</sup> Caixas-estantes são pequenos armários de aço, montados sobre rodas, com capacidade para acomodar certo número de livros (SILVA, 1975, p. 35).

Foto 2 - BiblioSesc em ação



Fonte: Sesc Santana-SP (2018)

A diversificação do acervo ocorreu por volta de 1960, por consequência do aumento de empréstimo de publicações nas bibliotecas fixas e nas ambulantes. O investimento em livros infantis, didáticos direcionados para ensino fundamental e médio teve como objetivo atender demandas da pré-escola, da Educação de Jovens e Adultos (EJA) e aos pré-vestibulares presentes nos Centros de Atividades do Sesc. Soma-se a isso a incorporação de obras literárias em virtude da importância na formação cultural do indivíduo (SESC, 2010, p. 3).

A criação de espaços exclusivos e adequados para o funcionamento das bibliotecas propiciou a expansão de público, de acervo e conseqüentemente a contratação do profissional bibliotecário para instituição. Outro fator que propiciou a contratação do bibliotecário foi:

[...] a expansão e diversificação dos tipos de publicações que passaram a ocupar as estantes das bibliotecas, resultado, desta vez, da “necessidade de se coletar, organizar e disseminar documentos técnicos institucionais; de municiar os técnicos do Sesc de informações relacionadas com o campo de atuação da entidade, cooperando com os programas e atividades desenvolvidas pela área-fim” (SESC, 2010, p. 3).

As novas demandas propiciaram a criação das chamadas “Bibliotecas Centrais<sup>14</sup>”, sediadas junto à Direção Regional, que passaram a coordenar a atividade em nível regional, sendo responsável pelo: planejamento, seleção, aquisição, organização de acervo e acompanhamento do funcionamento das bibliotecas dos Centros de Atividades. Buscam atender e atuar em áreas de vulnerabilidade social, com bibliotecas ou outros serviços de informação. Para isso, foi necessário o estudo de comunidade e de usuários, para identificar a viabilidade do projeto, como afirma Lourdes Silva (1975, p. 21):

[...] antes de instalar qualquer biblioteca nos Centro de Atividades, deverá realizar pesquisa de interesse, levantar a situação socioeconômica da região administrativa, população comerciária, levando-se em conta também os dependentes, número de escolas existentes nos diferentes graus, incluindo as primárias, número de alunos, faixa etária, enfim, todos os elementos fundamentais e básicos para coletar as informações da região.

A evolução das atividades bibliotecárias no Sesc tem como marco inicial a presença de salas de leituras, seguida de ocupação de espaços qualificados e adequados, a contratação do bibliotecário (profissional qualificado para atuar nas bibliotecas) e o uso de tecnologias de informação que fizeram a conexão entre todas as unidades de informação do Sesc.

O uso de sistemas de gestão automatizados oportunizou a dinamização do cadastro dos livros e o empréstimo. Em meados da década de 1990 e 2000, foram criadas as redes regionais, cujo funcionamento era online. Como consequência, criou-se o Catálogo Coletivo Nacional da Rede Sesc de Bibliotecas, como forma de estabelecer uma Política, passou a congrega todos os Departamentos Regionais em uma única base de dados cooperativa online, contendo as informações sobre o acervo das Unidades de Informação fixas do Sesc. O servidor desta base de dados encontra-se no DN (SESC, 2010).

Segundo Delamarque e Mattos (2012, p.5) a necessidade de unificação dos catálogos das bibliotecas do Sesc, surgiu como consequência da constatação “de que os acervos regionais continham os mesmos títulos e as mesmas obras catalogadas em diversas bases regionais [...]”. Uma solução para evitar a duplicação

---

<sup>14</sup> As “Bibliotecas Centrais” tornaram-se muito ativas na grande maioria dos Departamento Regional, merecendo, inclusive, uma edição inteira da revista Boletim Intercâmbio em 1975. (SESC, 2010, p. 2).

de registro foi a adoção da catalogação cooperativa<sup>15</sup> que teve como objetivo: otimizar os serviços bibliotecários, melhorar o atendimento aos usuários, padronizar os registros, controlar as tabelas comuns, elaborar estatísticas nacionais, além de controlar o cadastro de usuários, possibilitando uma visão nacional.

Outro “marco histórico”, foi o início do funcionamento do BiblioSesc (em 2005 em Pernambuco), uma biblioteca itinerante<sup>16</sup>, um projeto que visa a ampliação de acesso ao livro e a leitura em bairros periféricos das capitais brasileiras. “Hoje, é muito expressivo o quantitativo de unidades de informação mantidas em funcionamento pela instituição”, formando uma rede ampla com abrangência no território nacional (SESC, 2012).

Embora em alguns regionais as bibliotecas atuem em conjunto, no formato de rede local, não há trabalho desenvolvido em nível de rede nacional, caracterizando-se como conjunto de bibliotecas que atuam sob direção do departamento regional.

#### *4.2.1 A Rede Sesc de Bibliotecas na atualidade*

Na atualidade a Rede Sesc de Bibliotecas é formada por um conjunto diversificado de Unidades de Informação, que se diferem quanto aos objetivos e atuação, atendendo os valores que orientam a ação institucional.

Segundo o Referencial Programático do Sesc (2018, p. 157), as atividades desenvolvidas pelas bibliotecas consistem em: “ações destinadas ao acesso aos recursos informacionais em qualquer meio ou suporte, através de produtos e serviços de natureza biblioteconômica, visando apoiar pesquisas, incentivar a leitura e a multiplicação dos saberes”.

---

<sup>15</sup> A catalogação cooperativa é realizada por várias bibliotecas ao mesmo tempo. Seus cadastros são disponibilizados ao mesmo tempo. Seus cadastros são disponibilizados e intercambiados entre todas. [...] tem a finalidade de agilizar o processamento técnico das obras recém-incorporadas ao acervo, beneficiando assim ao usuário. Os benefícios compreendem: uniformidade dos catálogos, não duplicidade dos registros; economia de tempo para o processamento técnico das obras, a facilidade nas buscas, padronização de dados descritivos, formação de um catálogo nacional, etc. (DELAMARQUE; MATTOS, 2012, p. 4-5).

<sup>16</sup> Segundo Faria e Pericão (2008, p. 103), [...] a biblioteca itinerante ou, por vezes, serviço de uma biblioteca pública, que utiliza veículo devidamente equipado de modo a poder colocar documentos à disposição de usuários que, por razões de distância, não tem acesso fácil às instalações da biblioteca. É também designada como biblioteca móvel ou bibliobus. Percorre periodicamente pequenas comunidades, bairros urbanos, zonas rurais etc., lugares onde o acesso do livro é mais difícil; biblioteca de empréstimo; biblioteca móvel, biblioteca circulante.

Consideradas como instituição social em evolução, as bibliotecas são influenciadas e influenciam a estrutura social que a circunda, refletindo e contribuindo para o desenvolvimento social (MÜLLER, 1984).

O Sesc (2010) possui uma peculiaridade, por se tratar de empresa privada, além de possuir uma rede de bibliotecas que contempla diversas tipologias de unidade de informação, com abrangência nacional, acredita que a biblioteca tem um papel fundamental no processo de incentivo à leitura, na formação integral do indivíduo, além de promover a cidadania. Por isso as bibliotecas da RSB possuem as seguintes características:

- a) **Bibliotecas Fixas:** são localizadas nos Centro de Atividades (CCAA), integram o conjunto de Atividades do programa de Cultura e atende além da clientela do Sesc, a comunidade em geral. Possui como atividade-fim o atendimento para consulta e empréstimo de publicações, e como atividade-meio, ações de mediação de leitura;
- b) **Bibliotecas ambulantes:** são compreendidas como ação de extensão das bibliotecas fixas, através das sacolas ou caixas-estantes, buscam atender o comerciário diretamente nas empresas onde trabalham;
- c) **BiblioSesc**<sup>17</sup>: serviço de biblioteca volante com uso de caminhão-baú com uso de carroceria adaptada para o funcionamento de uma pequena biblioteca itinerante. Destina-se a promover a leitura através da ampliação e facilitação das condições de acesso ao livro nas localidades periféricas das capitais onde o Sesc atua, promovendo o acesso ao livro e a leitura, principalmente para o segmento da população carente de acesso aos bens culturais. Tem como foco público geral e promove o atendimento para empréstimo de livros, de forma gratuita;
- d) **Biblioteca Escolar**<sup>18</sup>: é a que está voltada para o serviço de aprendizagem formal, apoiando às ações de sala de aula e extraclasse. Cumpre agenda voltada para o ensino-aprendizagem e reflete a pauta da própria escola que

---

<sup>17</sup> O BiblioSesc é um projeto de grande importância no conjunto de iniciativas voltadas para a facilitação do acesso ao livro no Brasil. É também uma importante ação de afirmação institucional, na medida em que leva um dos serviços oferecidos pelo Sesc para espaços públicos, ultrapassando os muros dos Centro de Atividades (SESC, 2012, p. 10).

<sup>18</sup> A biblioteca escolar deve ser partícipe da formulação do projeto político pedagógico da escola e, por conseguinte, da construção dos planejamentos anuais de trabalho (SESC, 2012, p. 11).

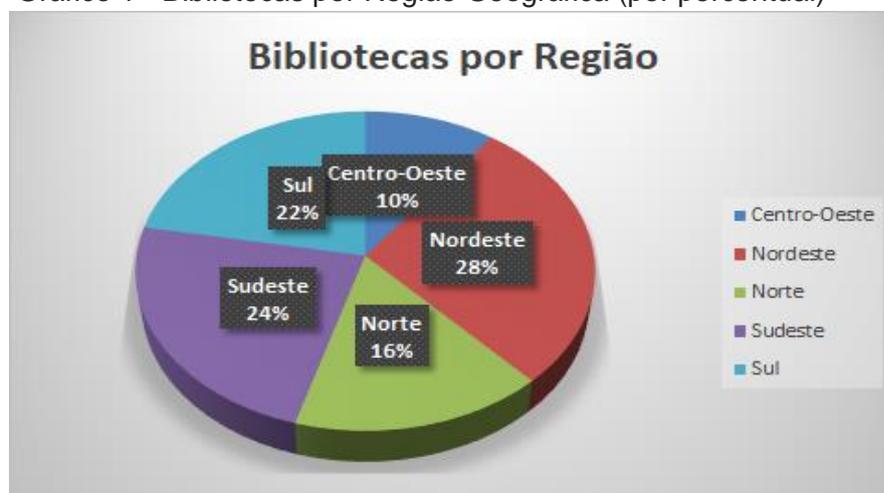
está vinculada. Tem como público: o aluno, o professor e os demais funcionários da escola;

- e) **Biblioteca Especializada:** é a que possui acervos das áreas de Música, Artes Cênicas e Cinema. Tem perspectiva de apoio às ações formativas;
- f) **Centro de Documentação Institucional:** possui em seu acervo registros das ações empreendidas pelo Sesc. É responsável por coletar, preservar e disponibilizar o acesso aos documentos históricos institucional, preservar repositórios da memória institucional. Auxílio aos gestores em tomada de decisão;
- g) **Espaço de leitura:** é um serviço de extensão da biblioteca fixa do CCAA. Tem o objetivo de disponibilizar materiais de leitura para consulta nos Centro de Atividades do Sesc. Podem conter um acervo de no máximo 200 volumes de material impresso;
- h) **Biblioteca Virtual:** acervo e serviços disponibilizados na internet.

Seguindo os parâmetros propostos no modelo de Atividades Biblioteca, as bibliotecas são consideradas ambientes em que sejam disponibilizados mais de 200 títulos, em qualquer suporte, para consulta e uso de um público (SESC, 2015).

Conforme documentos institucionais, geograficamente as Unidades de Informação do Sesc encontram-se em todas as regiões do território brasileiro. Do total, 37 encontram-se no Centro-Oeste, 103 na região Nordeste, 60 na região Norte, 86 na região Sudeste e 81 na região Sul do Brasil conforme gráfico:

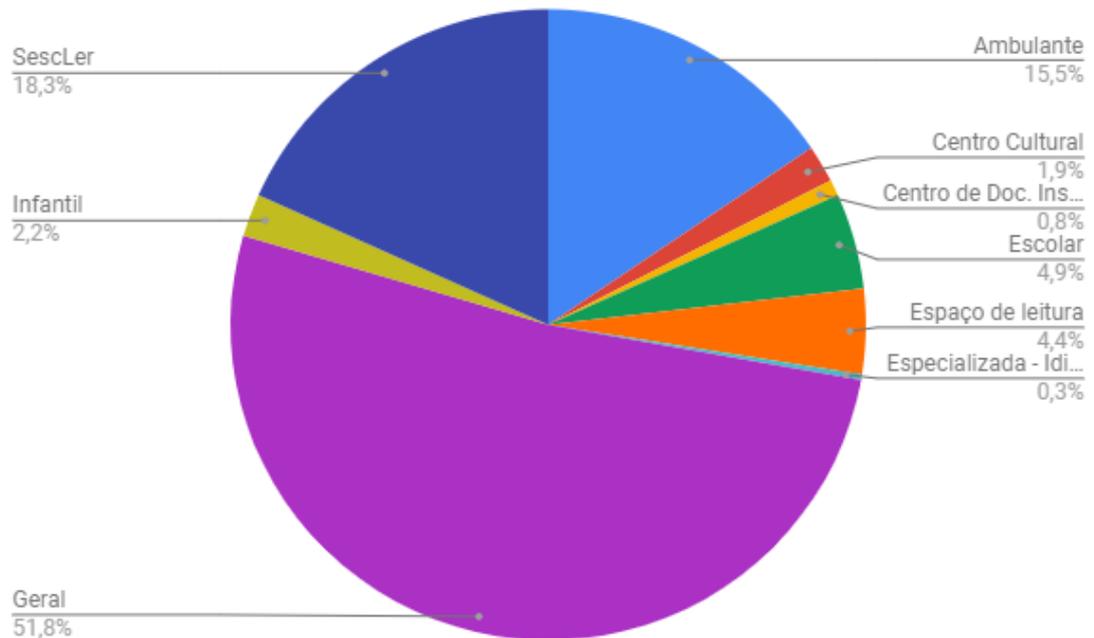
Gráfico 1 - Bibliotecas por Região Geográfica (por percentual)



Fonte: A autora (2018)

Mensurando as tipologias das Unidades de Informação a RSB apresenta: 57 Bibliotecas ambulantes, 7 Centros Culturais, 3 Centro de Desenvolvimento Institucional, 18 Bibliotecas Escolares, 16 Espaços de Leitura, 01 Biblioteca Especializada (Idiomas), 190 Bibliotecas Gerais (CCAA), 08 bibliotecas Infantis e 67 SescLer, totalizando 367 Unidades de Informação, conforme demonstrado no gráfico:

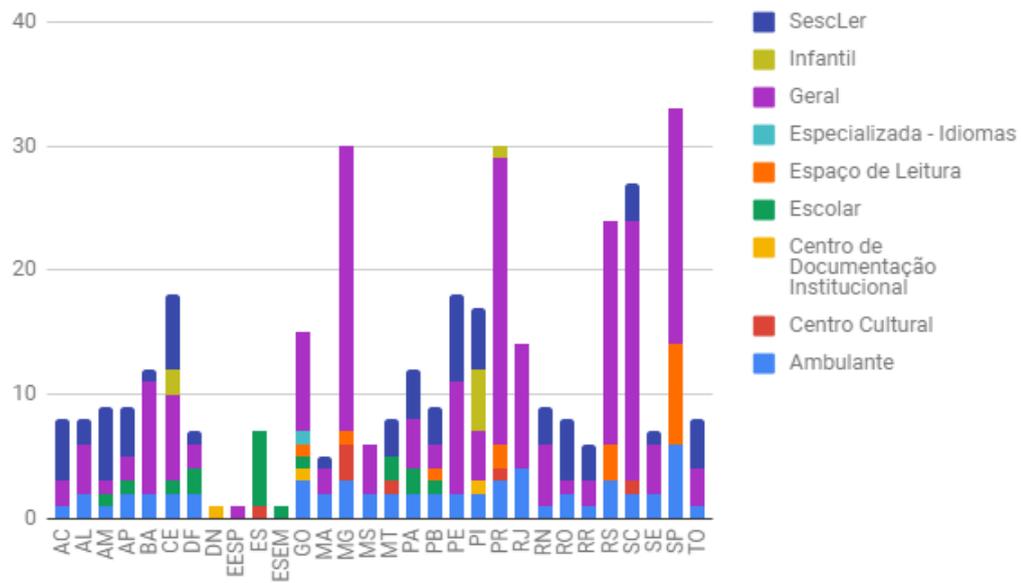
Gráfico 2 - Tipos de Unidades de Informação da RSB



Fonte: A autora (2018)

Considerando os estados brasileiros como Departamentos Regionais, podemos fazer a distribuição dos quantitativos de Unidades de Informação. Tal divisão objetiva identificar as tipologias de UI que cada regional possui e possivelmente as suas características, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Quantitativo de Unidade de Informação por Tipo x Regional



Fonte: A autora (2018)

Segundo Santos (2013, p. 312) a RSB “caracteriza-se como pública, entende-se o conceito de pública na esfera de prestação de serviços a qualquer perfil de usuário, indistintamente e, nessa perspectiva exercem múltiplas funções”. Isto justifica a diversidade de bibliotecas que a instituição criou, mantém e administra ao longo de 72 anos de existência.

#### 4.3 Organização e Administração de Unidades de Informação no Sesc

O Sesc está presente em todos os estados brasileiros, abrangendo 273 cidades e Distrito Federal. Neste contexto, as 367 bibliotecas da RSB estão localizadas nos 26 estados brasileiros por meio das vertentes de atendimento: biblioteca fixa e biblioteca ambulante, e um total de 140 bibliotecários (incluindo os do Departamento Nacional e da ESEM).

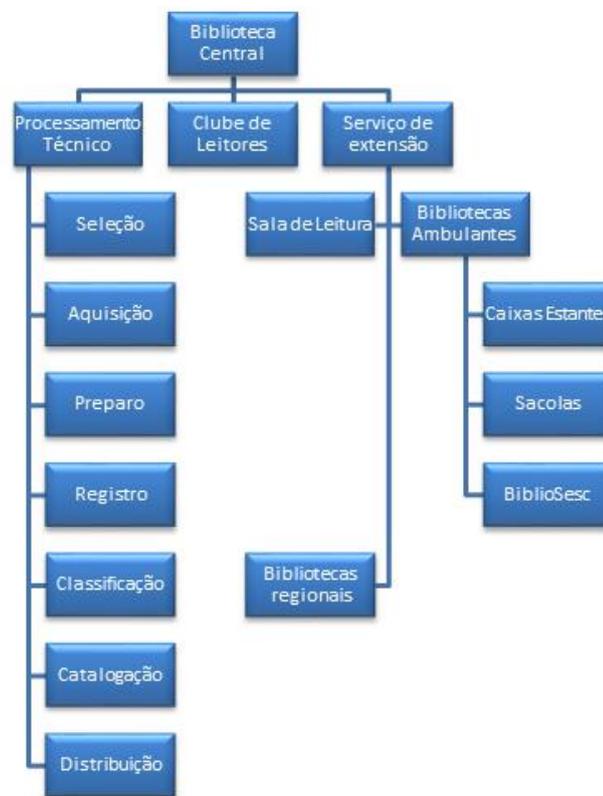
A Rede Sesc de Bibliotecas é composta por bibliotecas que possuem administração mista no que tange as práticas administrativas, biblioteconômicas e descentralizada espelhando o modelo de gestão estabelecido pelo Sesc.

Os Departamentos Regionais (DR) possuem autonomia administrativa e financeira. Alguns destes possuem um modelo centralizado de gestão das bibliotecas da rede local, onde a Biblioteca Central (BC), situada na sede Administrativa é subordinada a Gerência de Cultura ou a Gerência de Ação Cultural,

concentra as políticas e é responsável pelo tratamento técnico do acervo documental das unidades de informação do Regional, além de promover a interlocução com o público, através do trabalho do bibliotecário de referência, que além de promover ações é responsável por gerir o espaço e zelar pela qualidade de serviço prestado.

As atividades desenvolvidas pela Biblioteca Central podem ser melhor compreendidas pelo organograma abaixo:

Organograma 6 - Biblioteca Central - Funções



Fonte: A autora (2018).

O DR de Goiás é um exemplo de centralização administrativa pela presença de uma biblioteca central, cuja responsabilidade é gerir a rede local

As bibliotecas dos regionais PE e RN possuem modelo de gestão misto, pois possuem uma coordenação que estabelece as diretrizes que operacionaliza a aquisição de acervo para toda a rede local. É responsável também pela seleção, processamento técnico, treinamento e supervisão técnica das unidades que não possuem bibliotecário. Em algumas unidades destes regionais, possuem

bibliotecário para efetuar a seleção, processamento técnico, ações de referência e promoção.

Os Regionais de RJ e DF possuem gestão de bibliotecas totalmente descentralizados, pois RJ possui uma coordenação técnica que articula e define as diretrizes das demais unidades de informação. No DF a gestão também é totalmente descentralizada, mas subordinada diretamente à gerência de cultura.

O planejamento anual das ações e orçamento são definidos pelos regionais e suas unidades, no entanto é submetido à avaliação e aprovação do Conselho Fiscal do Confederação Nacional do Comércio (CNC). O Departamento Nacional é responsável por analisar tais planos para saber se são ou não exequíveis, mas não é o responsável por aprovar orçamento.

De tempos em tempos, os regionais solicitam um aporte através de financiamento de projetos de caráter diverso (atualização do acervo, obras de infraestrutura, etc), todas voltadas para realização de alguma ação nos regionais.

As atividades básicas bibliotecárias como Formação e desenvolvimento de coleções, dinamização das coleções e funções gerenciais são exercidas em cada biblioteca de acordo com as diretrizes de cada regional. Inclui-se também, a organização e o planejamento das atividades a serem oferecidas ao longo de cada ano.

Cada biblioteca, em alguns casos as bibliotecas centrais, organizam seu Planejamento estratégico para o ano subsequente, no primeiro trimestre do ano vigente, pois necessitam que tal documento seja aprovado por instâncias superiores. Cabe ressaltar que todas as ações administrativas, desde da organização, planejamento a execução dos projetos aprovados, são documentados em cada regional, em cada biblioteca, não havendo o compartilhamento através da formalização com as demais bibliotecas, tampouco com o Departamento Nacional.

Por meio de ações oriundas do movimento produzido pelo I Colóquio da RSB acontecido em 2017, foi iniciado, de forma voluntária, ações de compartilhamento de informações e práticas biblioteconômicas desenvolvidas por bibliotecários de alguns regionais.

Historicamente, o Departamento Nacional foi o agente centralizador das informações gerenciais das bibliotecas da rede via dados estatísticos e operacionais, problemas e ações bem-sucedidas, além de dúvidas operacionais. Atuava também

como agente mediador entre regionais no que tange ao compartilhamento de experiências e resolução de problemas.

No entanto, o processo de catalogação cooperativa, a construção de políticas de catalogação e indexação para Rede Sesc, além da Política de Formação e Desenvolvimento de acervos, foram construídas de forma integrada entre o DN e representantes das bibliotecas dos regionais a partir de um trabalho colaborativo e voluntário.

Em virtude da autonomia administrativa do regional, o DN passou a ser de fato um agente normativo, disponível para auxiliar as bibliotecas, bibliotecários, e na avaliação dos projetos de requisição de aporte financeiro para investimento nas bibliotecas dos regionais.

A partir da apresentação do Projeto Biblioteca Sesc XXI<sup>19</sup>, em meados de 2012, uma nova dinâmica passou a existir na RSB em virtude da disposição dos bibliotecários em participar de forma proativa, colaborativa e voluntária para consolidação da RSB.

O Projeto Biblioteca Sesc XXI é uma proposta para a Rede Sesc de Bibliotecas:

[...] a ser assumida por todos os Departamentos Regionais, na perspectiva de uma atuação mais alinhada aos paradigmas da contemporaneidade e diretrizes da Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem, pensando na expansão e na qualificação de Atividade além dos espaços/tempos disponíveis hoje, ou seja, a biblioteca não só como local físico, com um acervo de livros e periódicos, a ser utilizada em horários definidos. A proposta é dar continuidade e amplitude ao conceito de Biblioteca na Rede Sesc, que funcione no maior intervalo de tempo possível, seguindo especificações técnicas e arquitetônicas para abrigar uma grande variedade de públicos, incluindo portadores de necessidades especiais, em atividades simultâneas, além de possuir as condições técnicas para desenvolver projetos em parceria com outras áreas da instituição como: cursos, oficinas, atividades de contação de histórias, etc (SESC, 2012).

Um ponto importante neste documento é a interdisciplinaridade no que tange as ações das bibliotecas, pois busca integrar as áreas de literatura e outros

---

<sup>19</sup> O Projeto Biblioteca Sesc XXI é uma proposta para a Rede Sesc de Bibliotecas (RSB) que visa um alinhamento com as mudanças neste novo milênio no que concerne às transformações sociais, culturais, científicas e tecnológicas. Estas transformações têm impactado profundamente as estratégias de ação, a mediação da informação, os objetivos dos serviços e produtos.

Programas do Sesc, principalmente os da Educação e atividades culturais nas atividades desenvolvidas pela biblioteca.

A necessidade de integração das bibliotecas da rede foi percebida pelos bibliotecários localizados em diversas partes do país, na medida em que buscavam soluções de cunho biblioteconômicos, gerenciais e até mesmo na busca por novidades a serem implementadas em seus regionais. Pode-se inferir que esta foi a primeira fase deste Projeto (outubro de 2013 a setembro de 2016): a observação da realidade local e a necessidade de compartilhar informações e experiências em prol da efetivação da RSB. Antes disso, o único elemento que caracterizava o trabalho em rede pelas bibliotecas foi a consolidação de um catálogo único para todas as unidades fixas, localizadas no país. Notou-se também que não houve um avanço no trabalho como rede, pois faltava o compartilhamento de vivências e conhecimentos.

A segunda fase do Projeto foi instaurada em janeiro de 2017, e foi denominada como: “Descentralizar é aproximar!”. Tinha o compromisso de capacitar tecnicamente os profissionais da RSB, além de adotar os princípios de formação de rede colaborativa<sup>20</sup>.

A partir dessa nova fase, foi possível a organização e planejamento dos Grupos de Trabalho (GT) e a definição das temáticas a serem desenvolvidas mediante a alguns critérios: a) identificação dos temas que necessitam de um posicionamento institucional; b) estabelecimento de critérios para composição dos grupos, com vistas a garantir a participação de todos os regionais e seus profissionais de forma igualitária; c) convocação da Equipe atuante na RSB para integrar os grupos de trabalho.

Foram estabelecidos os seguintes eixos temáticos: a) Gestão do Conhecimento; b) Bibliotecas Escolares; c) Programa de Qualidade para a RSB. Este último se subdividiu em: Regulamento para a RSB, Acessibilidade, Acesso à Internet, Avaliação do InformaWeb (Sistema de *Software* para bibliotecas), Política de Acervos e Política de Indexação e Vocabulário.

---

<sup>20</sup> Rede colaborativa consiste em processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamentos que organiza os indivíduos de forma igualitária, em torno de um objetivo em comum. Além disso, o envolvimento dos membros da RSB nesta rede proporcionará a valorização e desenvolvimento profissional, a ampliação das perspectivas de atuação, bem como permitirá a reflexão e compreensão sistêmica de uma biblioteca. (SESC, 2017a).

A participação dos bibliotecários e representantes dos regionais aconteceu de forma espontânea, colaborativa e voluntária.

O encontro presencial dos participantes do projeto aconteceu no I Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas, no Departamento Nacional do Dia do Bibliotecário de 2017. Nesta semana foram divididos os grupos de trabalho, instituídas as lideranças e proposta as formas de trabalho e comunicação.

Foto 3 - I Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas – Descentralizar é aproximar!



Fonte: Elisabete Veras (2017)

O uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) foi essencial para aproximação entre os participantes e na difusão de práticas, atividades biblioteconômicas e culturais adotadas pelos bibliotecários.

Embora considerado um canal informal, aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*<sup>21</sup> aproximou pessoas, vivências, experiências e possibilitou trocas entre os diversos bibliotecários participantes da rede. Devido a facilidade de

---

<sup>21</sup> Segundo Cavalcanti et al. (2018) “na contemporaneidade as práticas de GC têm utilizado novas tecnologias de informação e comunicação online para processos de compartilhamento e aprendizado organizacional”. O software *WhatsApp* tem sido um dos mais utilizados para a comunicação em tempo real, agrupamento de pessoas que atuam no mesmo segmento, que estão dispersos geograficamente ou que compartilham de interesses comuns.

comunicação, foram criados grupos para cada GT com a finalidade de otimizar a comunicação entre os participantes, além da troca de informação e documentos.

Um mecanismo para compartilhamento de informações oficiais, foi a mudança do sistema de e-mail. O uso do pacote de aplicativos Office365 possibilitou a criação de grupos de trabalho, com e-mails específicos para cada um, além da criação de um e-mail genérico contemplando todos os usuários da rede. Com este novo pacote de aplicativos foi possível a criação de grupos de reuniões virtuais pelo *Skype* Corporativo, o que ajudou muito a reduzir barreiras geográficas, culturais e hierárquicas.

Após várias reuniões virtuais (*skype, WhatsApp*), treinamentos virtuais e troca de informação, conhecimento, vivências, documentos dos regionais, os grupos que conseguiram formalizar o trabalho estipulado foram:

- a) **GT Bibliotecas Escolares:** criam um documento orientador para as bibliotecas escolares do Sesc, incluindo padrões mínimos físicos e de acervo.
- b) **GT Política de Acervo:** O processo de compra é descentralizado por uma política institucional. O grupo teve o objetivo de criar uma Política de Desenvolvimento de Acervo para RSB, incluindo o documento Guia de Compras. Foi apresentado o guia de Compras e experiências das bibliotecas de SC, RN e PR com modelo compras (Registro de preço por lote), apresentação do Guia de Seleção.

Foto 4 – GT Política de Acervo



Fonte: Elisabete Veras (2018)

- c) **GT Programa de Qualidade para a RSB/Avaliação do InformaWeb:** o Sistema adotado pelo DN para a RSB foi contratado em 1999. No decorrer do tempo, com a mudança na dinâmica da informação, surgimento da internet, mudança do comportamento dos usuários, dos fluxos informacionais além das características das bibliotecas, notou-se que o software não atendia as demandas institucionais. O grupo teve como missão apontar possíveis melhorias na ferramenta, considerando as necessidades da RSB e outros sistemas disponíveis no mercado.
- d) **GT Programa de Qualidade na RSB/Regulamento para RSB:** criação de um documento que possa definir RSB, sua missão, visão, valores e formas e áreas de atuação. Modelo de Atividade e programa de qualidade para a RSB.

Foto 5 – GT Regulamento para RSB



Fonte: Elisabete Veras (2018)

Esse ciclo foi encerrado em setembro de 2018, no II Colóquio da Rede Sesc de Biblioteca, cujo tema foi: “Compartilhar é aproximar!”. Neste encontro presencial, os grupos puderam mostrar os resultados dos trabalhos desenvolvidos nesta segunda fase do projeto.

Findado este ciclo, inicia-se o próximo, por meio da formalização de um documento que registre todas as ações efetuadas e as que foram propostas para o desenvolvimento no ano de 2019, somados ao próximo Colóquio da RSB.

Foto 6 - II Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas – Compartilhar é aproximar!



Fonte: Júlio Duarte (2018)

Durante o ano de 2018, muitos bibliotecários do Sesc se aproximaram da rede, com intuito de compartilhar vivências, informações, práticas e também aprender com os colegas dos demais regionais.

Devido a demanda, foi criado o GT BiblioSesc, com objetivo de rever e atualizar o projeto de promoção do livro e leitura na forma de biblioteca itinerante.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A biblioteca é o espaço privilegiado do desenvolvimento das práticas leitoras, e através do encontro do leitor com o livro torna-se o leitor crítico e contribui-se para o florescimento da cidadania (FBN, 2000).

Conforme exposto, a pesquisa foi desenvolvida tendo como objeto de investigação a Rede Sesc de Bibliotecas, composta por um conjunto de aproximadamente 367 unidades de informação, de vários tipos, localizadas em todas as regiões brasileiras, cujas atividades biblioteconômicas são desenvolvidas por 140 bibliotecários e equipes.

Para melhor análise dos dados, os mesmos serão representados de acordo com os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, utilizando-se como aporte teórico, a revisão de literatura apresentada.

### 5.1 A Rede Sesc de Bibliotecas à luz do conceito de rede

As bibliotecas do Sesc surgiram há aproximadamente 70 anos, por um trabalho de assistência aos trabalhadores do comércio. Foram organizadas por Assistentes Sociais, atuando com objetivo de “minimizar as lacunas da ação governamental, atuando em estreita colaboração com as iniciativas educativo-culturais desenvolvidas tanto na instituição, quando nas comunidades onde estão instaladas”. (SESC, 2012, p.2)

A medida que o trabalho e as ações biblioteconômicas se tornaram complexas, com expansão de atendimento, e na multiplicação de unidades, elas passaram a ser organizadas e geridas por bibliotecários.

Atualmente, a Rede Sesc de Bibliotecas é composta por diferentes unidades de informação, dentre elas: bibliotecas gerais, fixas, móveis, escolares, infantis, especializadas dentre outras, presentes em todas regiões brasileiras, localizadas nos departamentos regionais.

Embora conceitualmente atuem como rede, as bibliotecas do Sesc possuem autonomia administrativa-financeira, pois são subordinadas à administração dos Departamentos Regionais. Em virtude disso, não há compartilhamento de seus processos de gestão administrativa e biblioteconômica com as demais bibliotecas da rede, tampouco com o Departamento Nacional.

Segundo Romani e Borszcz (2006, p. 12) “o conceito de rede é uma alternativa prática a organização, possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”, possuem pontos em comum e devem “ser constituída por unidade de gestão que sirva de apoio às demais unidades”.

Carvalho (2016) define rede bibliotecária como aquela que possui característica em comum “que as definem como organizações prestadoras de serviços de bibliotecas e informação” (CARVALHO, 2016, p. 181). Podem ser classificadas de acordo com sua tipologia (tipo de governança, tipo de participante, âmbito de atuação e área temática) e função (Política de gestão de bibliotecas, Processos técnicos e ou informacionais e Prestação de serviços).

Seguindo as definições apresentadas por Carvalho (2016), a Rede Sesc de Bibliotecas pode ser caracterizada tipologicamente como:

- 1) **Por Tipo de Governança:** a RSB não se enquadra a nenhuma das categorias propostas, pois o Sesc é uma empresa privada, que possui autonomia administrativa, embora tenha sido criado por legislação federal;
- 2) **Por tipo de Participante:** é considerada como uma rede mista, por possuir mais de um tipo de biblioteca, no entanto “a definição do tipo participante está diretamente relacionada à função da rede” (CARVALHO, 2008, p. 182).
- 3) **Quanto ao âmbito de atuação:** trata-se de uma rede nacional, pois possui bibliotecas em todas as regiões geográficas brasileiras, sendo representadas pelos Departamentos Regionais;
- 4) **Quanto a área temática:** a RSB não pode ser caracterizada, porque possui diversas tipologias de unidades de informação (ex: biblioteca escolar, infantil, geral, especializada, itinerante, fixa, etc.), e atende a diversos tipos de usuários.

Funcionalmente a Rede Sesc de Bibliotecas pode ser definida como:

- 1) **Política de Gestão de Bibliotecas:** das diversas funções apresentadas por Carvalho (2016), a RSB possui somente: político de negociação e assinatura de contratos, licenças de uso e direitos de recursos eletrônicos para uso de todas as bibliotecas. (Exemplo: assinatura da Barsa);

- 2) **Processos técnicos e/ou informatizados:** na RSB a catalogação dos itens é feito na modalidade cooperativa; produção de catálogos coletivos e virtuais; automação de bibliotecas (uso de um único software de gestão para toda a rede);
- 3) **Prestação de serviços:** acesso compartilhado a conteúdos eletrônicos (revistas e bases de dados); acesso a catálogos virtuais.

## 5.2 Perfil dos bibliotecários atuantes na Rede Sesc de Bibliotecas

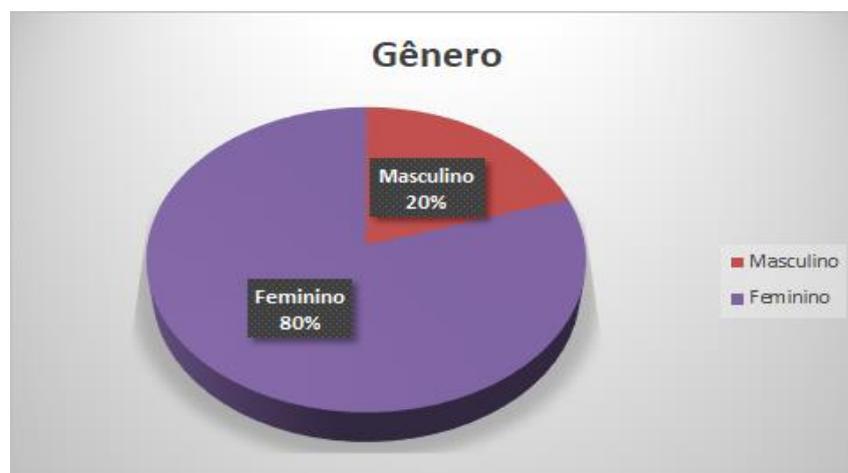
Com o objetivo de identificar o perfil do profissional que atua na RSB, foi elaborado um roteiro, uma pesquisa na forma de entrevista (semiestruturado).

O questionário foi confeccionado pelo *Google Docs*, na área formulários. Após a elaboração, houve uma simulação para verificar a presença de inconsistências ou possíveis erros. Em seguida, foi enviado para o *e-mail* institucional do Sesc, direcionado ao grupo RSB, e enviado para o grupo no aplicativo *WhatsApp* para ser respondido no período de 06 de setembro a 05 de outubro de 2018.

A RSB possui 140 bibliotecários, 50 responderam à pesquisa, o que resulta em aproximadamente 36%.

As primeiras perguntas tinham o objetivo de identificação pessoal: nome, idade, gênero.

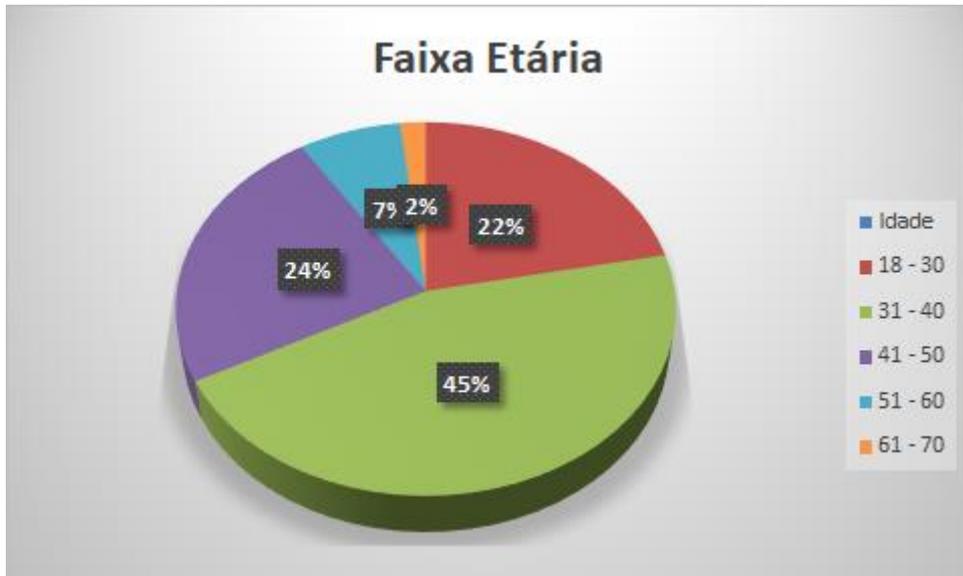
Gráfico 4 - Gênero dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De acordo com o resultado apresentado, foi constatado que a maioria dos respondentes que trabalham na RSB é do gênero feminino. Do total de bibliotecários respondentes, 82% é do gênero feminino.

Gráfico 5 - Faixa Etária dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que tange a faixa etária dos respondentes, a maior parte estão entre a faixa de 31 a 40 anos.

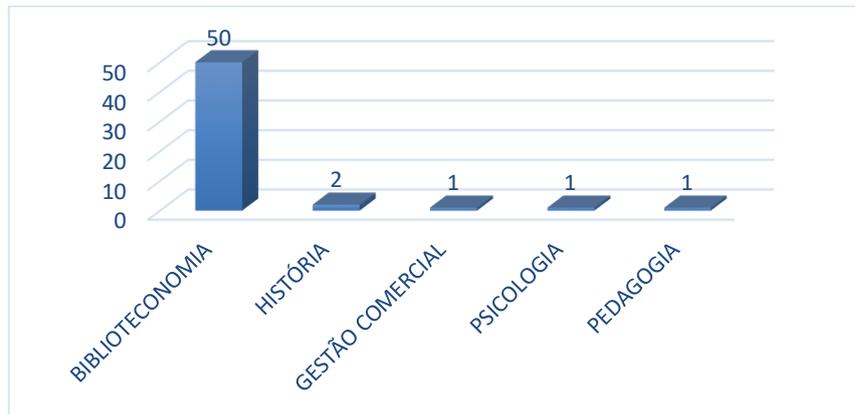
Gráfico 6 - Nível de Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao nível de escolaridade, foi constatado que há bibliotecários que possuem mais de mais de uma graduação. Tal escolha foi justificada pelo trabalho da promoção da leitura, o amor ao livro o que os conduziram a cursar a Biblioteconomia como segunda opção de graduação.

Gráfico 7- Nível de Escolaridade (detalhamento)

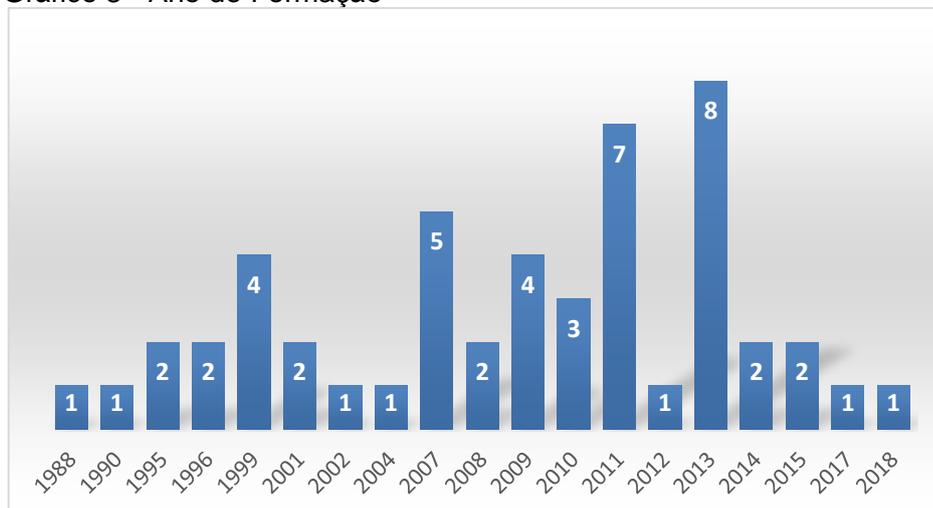


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No entanto, embora o questionário tenha sido enviado para bibliotecários, por meio do *e-mail* da rede, alguns respondentes que trabalham na equipe (como supervisor, auxiliar) responderam pelo simples fato ser parte, o que não inviabilizou a pesquisa.

Nota-se que, do total de 55 respondentes, 91% são bibliotecários e os demais possuem outras graduações que compõem a equipe da biblioteca.

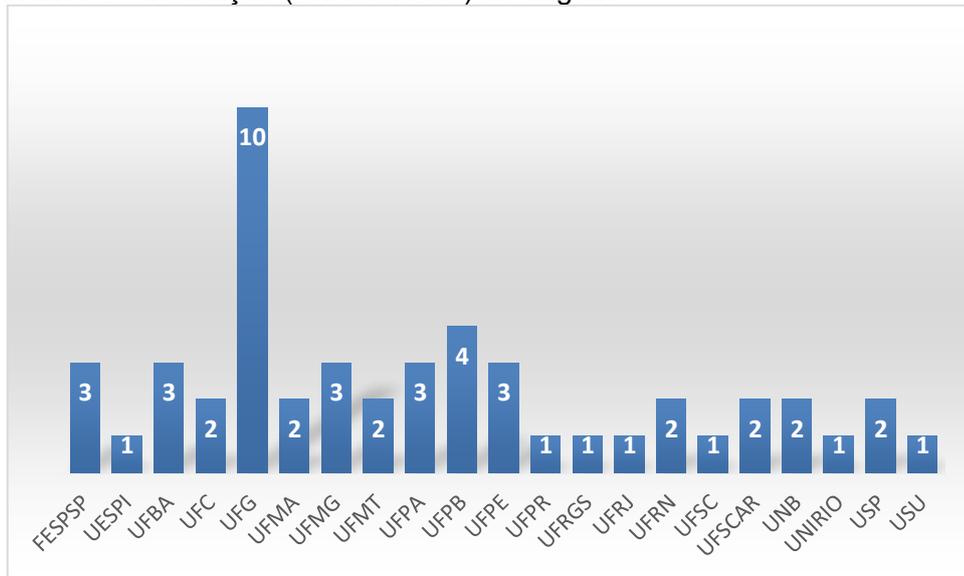
Gráfico 8 - Ano de Formação



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

No que tange ao ano de formação, nota-se que 44% dos bibliotecários que atuam na RSB concluíram a graduação entre os anos 2011 e 2018. 36% se graduaram entre os anos 2000 e 2010. Os 20% de bibliotecários concluíram a graduação entre 1988 e 1990.

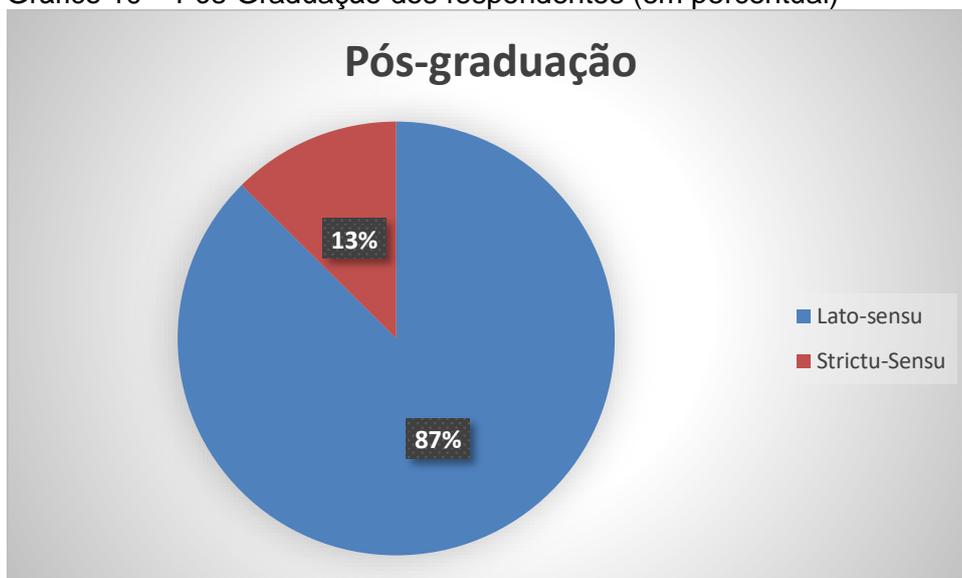
Gráfico 9 - Instituição (Universidade) de origem



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Trata-se de um grupo com origem bem heterogênea se for considerado o perfil dos currículos das universidades no qual se graduaram.

Gráfico 10 – Pós-Graduação dos respondentes (em percentual)



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

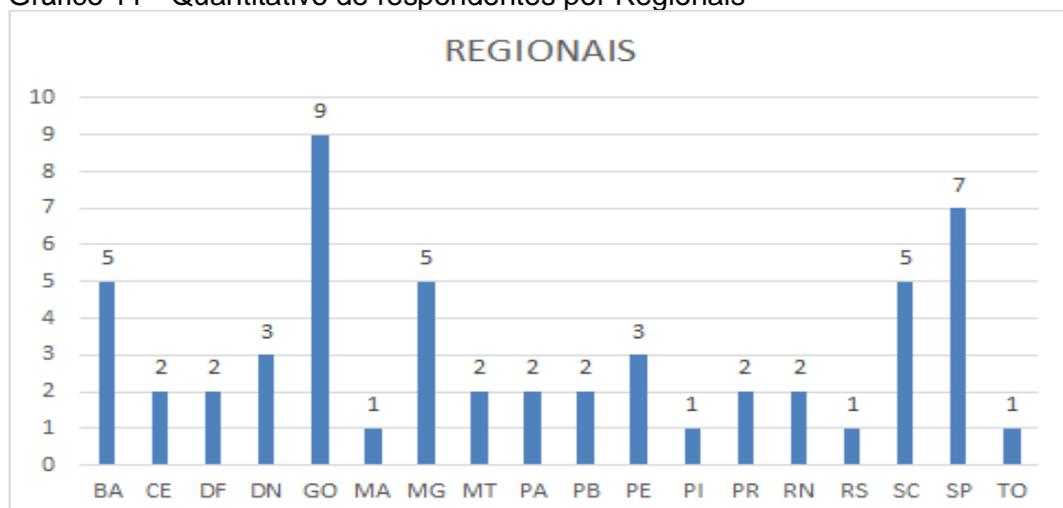
Quanto a pós-graduação, do total de 50 bibliotecários respondentes, 64% afirmaram terem concluído uma pós-graduação, sendo 56% na modalidade *Lato Sensu* e 8% *Stricto Sensu* (Mestrado).

No que tange a especialização *stricto sensu*, os bibliotecários informaram que cursaram Mestrado em: Educação e Ciência a Informação. Quanto aos que concluíram o *Lato sensu*, fizeram especializações nas seguintes áreas: Gestão Estratégica da Informação, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos e/ou gerenciamento de projetos, Gestão de Bibliotecas Escolares, Gestão de arquivos, Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, Gestão Cultural, Comunicação em Mídias Sociais, Gestão em Unidades de Informação, Gestão da Informação e Inteligência Competitiva, Língua portuguesa e Literatura, Formação de leitores, docência do ensino superior e Gerenciamento em Sistemas e Serviços de Informação. Soma-se a estes, cursos de capacitação em temáticas que agreguem valor ao trabalho cotidiano, por exemplo: contação de histórias, etc.

A busca constante por “novos conhecimentos é um indicador do reconhecimento por parte dos profissionais com formação em Biblioteconomia, das oportunidades de atuação em processos de gestão da informação, do conhecimento e afins” (SOUTO, 2014, p. 23).

Responderam ao questionário, bibliotecários e colaboradores representantes de regionais localizados nas regiões Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-oeste. No Sudeste, os respondentes do RJ correspondem aos bibliotecários do Departamento Nacional.

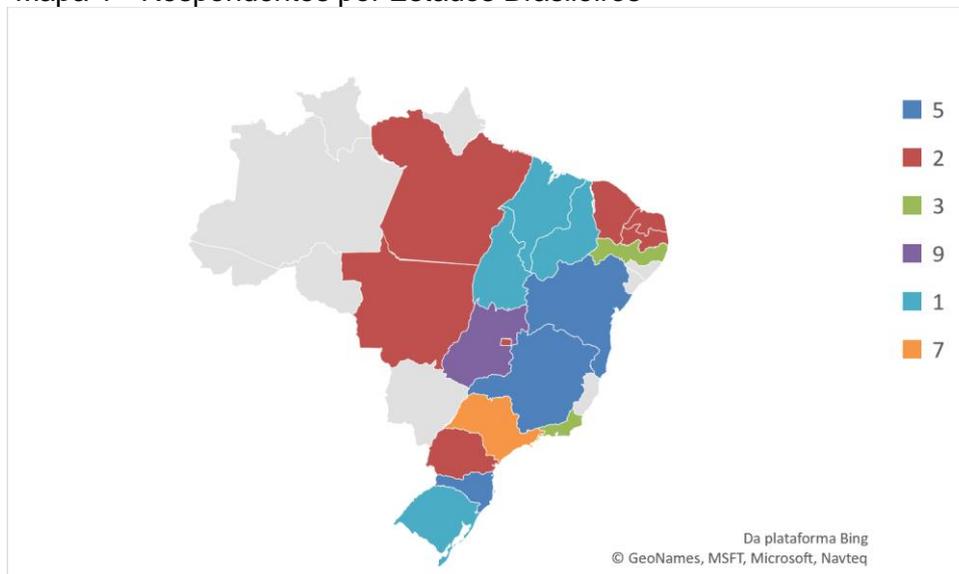
Gráfico 11 - Quantitativo de respondentes por Regionais



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O Sesc e por consequência a Rede Sesc de Bibliotecas possuem perfil heterogêneo de colaboradores.

Mapa 1 - Respondentes por Estados Brasileiros

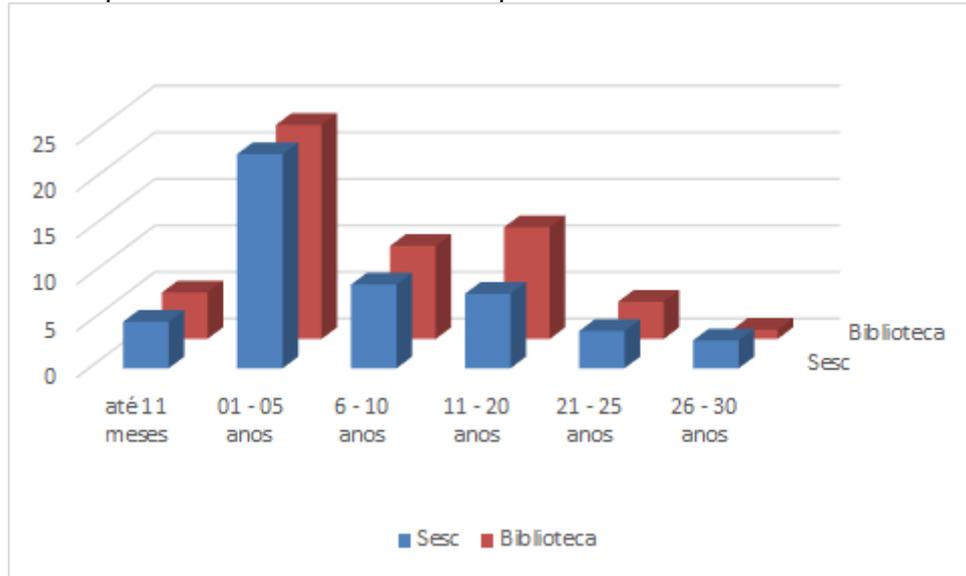


Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A instituição tem em seu quadro funcional, profissionais que atuam por muito tempo, sendo um possível detentor do conhecimento organizacional e dos processos de trabalho no qual estão inseridos. Este perfil é propício para formação de **redes de trabalho**<sup>22</sup>, que segundo Silva (2004, p. 146) “são os principais facilitadores para a gestão do conhecimento tácito, pois ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos”. Tais fatos podem ser constatados por meio do gráfico 12.

<sup>22</sup> Tais redes de trabalho tem por finalidade maior, a troca de experiência entre os participantes. Além disso, poderá ser utilizada para inserção do novo colaborador a realidade corporativa.

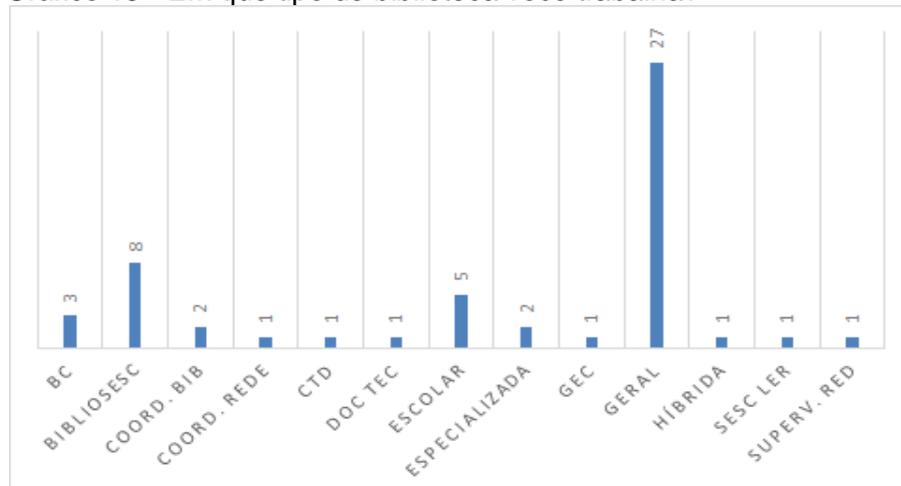
Gráfico 12 - Tempo de trabalho no Sesc x Tempo de Trabalho em bibliotecas no Sesc



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A amostra desta pesquisa não foi o suficiente para demonstrar o perfil quantitativo de profissionais localizados por tipo de biblioteca. Percebe-se que de um modo geral, a existência de uma equipe multidisciplinar atuando nas unidades de informação, com bibliotecários, pedagogos, licenciados, auxiliares dentre outros. Tais profissionais com formações diversificadas têm a capacidade de atuar de forma a atender as demandas informacionais, culturais diversificadas, educativas pois são conhecimentos e competências que não são excludentes, e sim complementares.

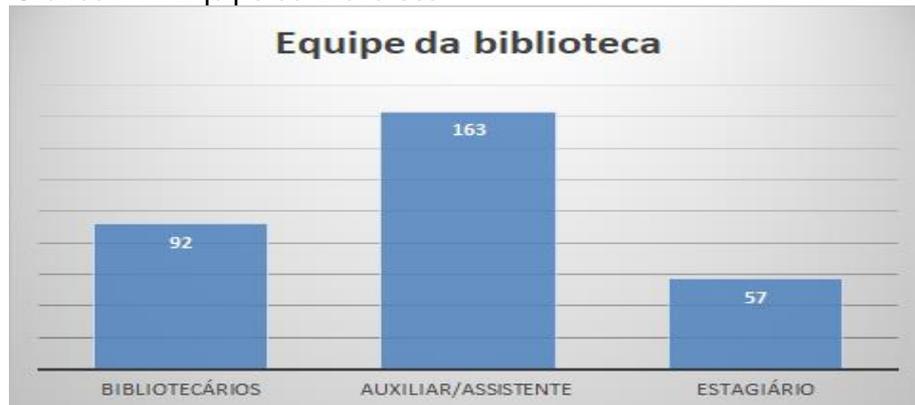
Gráfico 13 - Em que tipo de biblioteca você trabalha?



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se divergência de entendimento conceitual das bibliotecas, por parte dos colaboradores participantes desta pesquisa. As unidades de informação da RSB possuem definições, mas na prática, algumas tem o campo de atuação ampliado, como o exemplo de algumas bibliotecas escolares que atendem o público em geral, assumindo características de uma biblioteca pública.

Gráfico 14 - Equipe da Biblioteca



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Embora o gráfico tenha apontado um quantitativo de 92 bibliotecários, o total de respondentes foi de 50, pois em alguns regionais existe uma equipe dotada por um número expressivo de bibliotecários atuantes, principalmente nas bibliotecas centrais, e por isso, um deles pode ter mensurado o quantitativo na equipe. Um exemplo desta realidade é o DR Goiás, cuja biblioteca possui 13 bibliotecários.

### 5.3 A Gestão do Sesc e seu impacto na gestão da RSB

O Sesc possui um modelo de gestão descentralizado, onde cada departamento regional possui autonomia administrativa, financeira para organizar, planejar e executar projetos e atividades que atendam a missão institucional. Tem o Departamento Nacional como órgão normativo, responsável por elaborar as diretrizes gerais e políticas de ações para os programas institucionais.

Diferente da maioria, alguns regionais possuem um modelo centralizado de gestão de biblioteca, formalizado em uma rede local, tendo a Biblioteca Central (BC) empenhada em promover interlocução com o público, além de promover ações, zelar pelo espaço e qualidade do serviço prestado. É na BC que o processamento técnico do acervo acontece.

Outros regionais, possuem gestão mista de suas bibliotecas, por meio da existência de uma coordenação que tem a responsabilidade de estabelecer as diretrizes que operacionalizam a aquisição (acervo, insumos) para toda a rede local.

Exemplos de descentralização administrativa de bibliotecas são identificados no RJ e DF. Nestes regionais, existe a coordenação técnica que articula e define as diretrizes para as demais unidades de informação. Em muitos regionais, as bibliotecas são subordinadas ao departamento ou gerência de cultura.

Por se tratar de uma rede de bibliotecas localizadas geograficamente em todos os estados brasileiros, mesmo em fase de consolidação, é necessário que exista um modelo de gestão que contemple a diversidade de unidade de informação, com abrangência nacional.

Por entender que a biblioteca é uma organização, cabe a RSB definir a sua missão, visão e valores de acordo com a do Sesc. Crie e institucionalize políticas de gestão, normas para funcionamento da rede que visem a padronização dos processos biblioteconômicos, de gestão das redes locais, além de compartilhar práticas administrativas e de informação. Não se trata de “pasteurização” das informações e das ações, trata-se de implementação de padrão mínimo para que todas as bibliotecas possam atuar da mesma forma.

Para que a rede atue de forma colaborativa de fato, é necessário o empenho de todos os regionais para que o bibliotecário (gestor ou responsável pela rede local) tenha uma certa autonomia para estabelecer o Planejamento Estratégico da biblioteca visando o atendimento das estratégias institucionais.

A centralização da gestão da RSB no Departamento Nacional, se faz necessária para que haja padronização de processos administrativos, biblioteconômicos, políticos e estrutural das bibliotecas, propiciando otimização e racionalização de custos. Da forma que se encontra hoje, o Departamento Nacional cria políticas, diretrizes e os regionais podem ou não adotar em suas bibliotecas, ocasionando a dispersão de informação e de conhecimento.

Segundo Romani e Borszcz (2006, p. 12) “o conceito de rede é uma alternativa prática de organização possibilitando processos capazes de responder às demandas de flexibilidade e descentralização das esferas contemporâneas de atuação e articulação social”, no entanto, é necessário que os participantes e a instituição, neste estudo o Sesc, tenha como foco a cultura do compartilhamento de tarefas, recursos, informação e conhecimento.

#### **5.4 Práticas e compartilhamento de ações e conhecimento existentes na RSB**

A literatura aponta práticas de gestão do conhecimento a partir do entendimento das formas de conversão do conhecimento expressos por diversos modelos como: espiral do conhecimento, SECI dentre outros.

Entender o que é conhecimento tácito, explícito e a diferença entre dados, informação e conhecimento favorece para que a socialização, externalização, internalização e a combinação aconteçam da melhor forma.

Após pesquisa documental, observou-se que no Sesc houve ações iniciais (introdutórias) de gestão do conhecimento por meio de práticas isoladas de externalização do conhecimento. Um exemplo foi a elaboração do documento “Boletim de Intercâmbio: Como organizar um sistema centralizado de bibliotecas”, emitido pela biblioteca do Sesc RS, em 1975.

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento em uma organização começa no indivíduo e se amplia para as equipes, transpondo os limites das seções, departamento, divisões podendo chegar até a alta administração. Trata-se de um ciclo onde o foco é a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Para que isto ocorra, é necessário que a organização seja capaz de aprender, e estas organizações são definidas como “[...] aquelas onde as pessoas aprimoram continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (SENGE, 1998, p. 234).

Para que a gestão do conhecimento aconteça é necessário que a cultura organizacional estabeleça mecanismos que valorizem as novas ideias e contribuições, fomentando que as pessoas tenham um comportamento informacional propício para o compartilhamento, socialização do conhecimento.

No contexto das bibliotecas do Sesc, a motivação partiu de bibliotecários que almejam um trabalho biblioteconômico com qualidade, com diversidade, com parâmetros definidos e claros, e se materializou na proposta de um documento institucional que mudasse radicalmente o paradigma da biblioteca existente na instituição em âmbito nacional.

Uma segunda forma de compartilhar informação e conhecimento foi uso do software de bibliotecas para toda a rede, pois foi necessário criar padrões para catalogação, mediante a um trabalho colaborativo e voluntário.

Com o decorrer do tempo, e o surgimento do “Projeto Biblioteca Sesc XXI”, práticas de gestão da informação e do conhecimento foram iniciadas e estão em fase de implantação, mesmo que não oficialmente.

Para melhor demonstrar as práticas de gestão do conhecimento praticadas pela RSB, foram utilizadas como norteadores as definições elencadas por Castro (2005), Batista et.al. (2005) e Mattera (2014), organizadas no quadro 5.

O uso de tecnologia da informação e comunicação, propiciou a melhor interação entre os bibliotecários, e a otimização do processo de disseminação das práticas efetuadas em diversos pontos do Brasil. No entanto, há de se convir que há necessidade de implementação de outras atividades que conduzam a prática de GC na RSB como: gestão do capital intelectual, banco de competências organizacionais dentre outras já citadas. Estas práticas dependeriam de uma ação integrada com o setor de Recursos Humanos do DN e dos DR, pois seria uma forma de conhecer (mapear) o perfil profissional do bibliotecário e da equipe atuante na rede e sua potencialidade de ação.

A capacitação contínua dos que trabalham em bibliotecas é algo salutar no que tange ao desenvolvimento de competências essenciais para a atuação em determinadas atividades.

Embora haja ações (em desenvolvimento) de gestão do conhecimento na Rede Sesc de Bibliotecas, ainda há uma cultura x prática de gestão descentralizada, propiciando o não compartilhamento de informação e/ou conhecimento de práticas gerenciais e biblioteconômicas. O que hoje existe, são ações independentes e pontuais de bibliotecários que visam compartilhar suas práticas, vivências em prol da efetivação da rede.

A gestão das bibliotecas localizadas nos departamentos regionais do Sesc sofre influência da descentralização administrativa por meio da autonomia de gestão do departamento regional, pois as mesmas estão submetidas as ações e atividades planejadas pela direção local. A biblioteca está subordinada a liderança de colaboradores da área da cultura, com diferentes tipos de formação, que não possuem vivência tampouco informação sobre a importância e a necessidade de padronização dos procedimentos administrativos e biblioteconômicos.

Quadro 5 – Práticas de Gestão do Conhecimento

<b>Práticas de GC segundo Castro (2005), Batista et. al. (2005) e Mattera (2014):</b>	<b>Práticas de GC observadas na RSB:</b>	<b>O que pode ser melhorado ou inserido:</b>
<b>Narrativas</b>	Conversas sobre mudanças que ocorrem nos regionais, mas especificamente nas atividades de biblioteca.	Por não acontecer com muita frequência, tampouco com muitos regionais, ocasiona não divulgação de informações que podem ter relevância para os demais. A sugestão seria a prática entre o regional e o setor de bibliotecas do Departamento Nacional.
<b>Comunidades de Práticas (CoP)</b>	Grupo de bibliotecários que possuem domínio, prática e comunidade, tornando-se responsáveis por difundir as práticas bem-sucedidas em seus regionais.	Estruturação e formalização de grupos de acordo com temáticas estabelecidas por meio da definição de competências. Ex.: grupo sobre contação de história; aquisição de livros na modalidade licitação, etc.
<b>Melhores Práticas</b>	Divulgação de práticas biblioteconômicas, culturais, gerenciais utilizadas nas bibliotecas dos regionais no II Colóquio da Rede Sesc de Bibliotecas.	Criação de um canal oficial para que tais práticas sejam documentadas e disseminadas entre todas as bibliotecas da rede.
<b>Benchmarking</b>	Identificação dos regionais cujas bibliotecas possuem seus processos estabelecidos, além de suas atividades de ação cultural reconhecida no calendário do Sesc. Tais práticas servirão de exemplo, padrão a ser adotado por um outro regional.	Formalização da ação de Benchmarking nas bibliotecas da RSB e em outras instituições onde há semelhanças em finalidade de atuação.

<b>Lições Aprendidas</b>	Registro de compra de acervo estabelecido pelo setor de bibliotecas do Departamento Regional de Santa Catarina. Este exemplo serviu de parâmetro para criação do documento (Guia de compras que está em fase de homologação) oficial da rede.	Criação de um canal formal no Departamento Nacional para que sejam divulgadas as “lições aprendidas” divulgadas pelas bibliotecas dos regionais.
<b>Sistemas de Inteligência Organizacional</b>	Não percebido na RSB, pois há o Sistema de Workflow.	
<b>Sistemas de <i>Workflow</i></b>	Sistema gerencial, denominado SGS, onde são gerenciados todos os processos administrativos do Sesc e da RSB.	Compartilhar com os demais, principalmente os recém-contratados o modo de uso de tais ferramentas.
<b>Gestão de conteúdo</b>	Software de biblioteca, denominado InformaWeb, onde estão cadastrados todas as tabelas, classificações, indexação das obras, cadastro de usuários, atendimentos a usuários e dados estatísticos.	Substituição do atual software por outro que atenda as grandes demandas da RSB.
<b>Relatos orais e filmes</b>	Divulgação de ações efetuadas nas bibliotecas dos regionais através de fotos e gravação de vídeos.	Criação de um canal formal para armazenamento, preservação, gestão e divulgação das atividades.
<b>Imagens, textos</b>	Divulgação de atividades desenvolvida e executada	Criação de um canal formal para armazenamento, preservação, gestão e divulgação das atividades.

	pelas bibliotecas dos regionais, divulgados por meio de <i>WhatsApp</i> e <i>facebook</i> do grupo.	
<b>Organização, planejamento de documentos normativos</b>	Reuniões com datas definidas com participação dos bibliotecários dos GT, com definição de tarefas com a intuito de atualizar os documentos normativos, políticas e criação de guias.	Criação de agenda anual.
<b>Brainstorming</b>	Troca de ideias e sugestões entre bibliotecários com o uso do <i>WhatsApp</i> .	Não necessário.
<b>Trabalho mestre-aprendiz</b>	Não percebido.	Trabalho a ser desenvolvido para integrar o novo colaborador nas bibliotecas da RSB.
<b>Trabalho em equipe</b>	Os GT são exemplos reais de desenvolvimento de atividades relacionadas a uma determinada temática. Ex.: Bibliotecas escolares, Acervos e etc.	Formalização do trabalho dos bibliotecários na RSB
<b>Prática individual (learning by doing)</b>	Trabalho individual, onde há pesquisa (de forma pró-ativa) para auxílio na elaboração / atualização de documentos da RSB.	Incentivar a prática aos demais bibliotecários e equipe de biblioteca.
<b>Reuniões virtuais</b>	Reuniões não presenciais com o uso de tecnologia da Informação. Ex.: <i>Skype</i> , telefone e circuito de tv fechado.	Autorização do uso do <i>Skype</i> como tecnologia oficial do Sesc, para que não haja necessidade de autorização da administração do regional.
<b>Coaching</b>	Não percebido na RSB.	Capacitação de bibliotecários para atuar como <i>coaching</i> da equipe de biblioteca.

<b>Mentoring</b>	Não há	Como sugestão, trabalho do RH com as equipes das bibliotecas como forma de desenvolvimentos de competências requeridas par o desenvolvimento das atividades exercidas nos regionais.
<b>Educação Corporativa</b>	Não percebido. Existem cursos temáticos de curta duração, ministrados por profissionais reconhecidos no mercado.	Criação de cursos (de longa duração) de interesse dos colaboradores da RSB. Trabalho em conjunto com o RH do Sesc do Departamento Nacional e Regionais.
<b>Gestão de Documentos</b>	Não percebido.	Organização e gestão de documentos referentes as atividades administrativas da RSB.
<b>Ferramentas de Colaboração</b>	Não percebido.	Uso de portais corporativos criado para RSB inserido na página do Sesc.
<b>Mapeamento de Processos</b>	Não percebido.	Analisar os processos organizacionais para promover ou melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, voltada para processos de bibliotecas para RSB.
<b>Portais Colaborativos</b>	Houve o uso do <i>Moodle</i> , mas não é mais utilizado.	Reunir ferramentas de colaboração e/ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre pessoas.
<b>Base de Conhecimentos</b>	Não percebido.	Criar um sistema especialista de conhecimentos, informações, ideais, experiências, lições aprendidas, melhores práticas que podem ser documentadas em uma base de conhecimento.
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	Não percebido.	Por se tratar de atividade que apoia a educação e a disseminação da cultura, a aprendizagem organizacional deve ser importante para compartilhamento de ações entre as áreas de biblioteca x educação x literatura, no Departamento Nacional e nos Regionais.
<b>Bancos de Competências</b>	Não percebido.	Criar um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta, pessoas e equipes detentoras de determinados conhecimentos. Justifica-se pela existência de colaboradores de longa permanência nas bibliotecas do Sesc e a comunicação com os recém-contratados.
<b>Mapeamento de Conhecimentos</b>	Não percebido.	Localizar conhecimentos importantes sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os demais participantes da RSB, além de prestadores de serviço dentro das empresas e depois, publicar e divulgar onde encontrá-los.

Fonte: A autora (2018)

A adoção de parâmetros estabelecidos para rede resulta em eficiência e eficácia no que tange a processos de redução de custos, a começar pela aquisição de livros para reposição ou para composição de um novo espaço (salas de leitura ou bibliotecas), trabalho de catalogação das obras para todas as bibliotecas, seguindo os procedimentos adotados pela política existente, a criação do planejamento estratégico para a biblioteca em consonância com o planejamento do DR, formalização e compartilhamento das informações sobre atividades desenvolvidas pelas bibliotecas ao longo do ano, além do compartilhamento de práticas administrativas que tiveram resultados assertivos que poderão ser adotados pelas demais unidades de informação.

A subordinação administrativa das bibliotecas dos regionais ao setor de biblioteca do Departamento Nacional, se faz necessário e urgente para que seja iniciada a efetivação do trabalho no formato de rede para a RSB.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Não se pode pensar na existência de uma empresa ou instituição sem organização, como não pode subsistir um organismo sem órgãos dotados de funções específicas (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.13).

A biblioteca não pode ser vista como um espaço inerte ou mera peça de um equipamento institucional, mas uma organização viva cujo serviço seja eficiente e vital para a sociedade (TABOSA; PEREIRA, 2012).

Este trabalho teve como objetivo geral investigar as práticas de compartilhamento de informação de cunho gerencial e biblioteconômico na Rede Sesc de Bibliotecas sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

Para alcançar tal objetivo, foram determinados como objetivos específicos: a análise da Rede Sesc de Bibliotecas à luz do conceito de rede de informação; Verificação das implicações do modelo de gestão do Sesc na Rede Sesc de Bibliotecas; Descrição das práticas de gestão do conhecimento existentes na RSB.

Trata-se de uma investigação explicativa e descritiva, utilizando-se como método a pesquisa bibliográfica, investigação documental e estudo de caso. O universo escolhido foi o das bibliotecas do Serviço Social do Comércio (Sesc), denominado como Rede Sesc de Bibliotecas, composta por 367 unidades de informação com diferentes tipologias, com a atuação de aproximadamente 140 bibliotecários localizados em âmbito nacional. Esta realidade apresentou a seguinte questão de pesquisa: Com este quantitativo de unidades de informação, localizadas em todo território nacional, proporcionando diferentes práticas, técnicas, gerenciais e biblioteconômicas na RSB, **como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar a gestão descentralizada das bibliotecas?**

A pesquisa foi motivada pela necessidade de entender os fatores que influenciam as rotinas e na gestão de unidades de informação, de uma rede de biblioteca tão complexa e diversificada quanto a do Sesc.

O estudo do tema se justificou em virtude da vivência e de pesquisas realizadas sobre gestão, rotinas administrativas adquiridas ao longo da experiência em gestão de unidades de informação em empresas privadas em decorrência da formação em Arquivologia, e reencontradas no estudo da biblioteconomia. Somado a isso a oportunidade de ter estagiado como estudante de biblioteconomia no Sesc –

Departamento Nacional, alocada na Gerência de Cultura, com atividades voltadas para gestão da Rede Sesc de Bibliotecas.

Para identificar o perfil dos bibliotecários atuantes nestas unidades de informação, foi necessário a aplicação de um roteiro (na forma de entrevista semiestruturada) de caráter quanti-qualitativo. A análise dos resultados somadas a pesquisa documental, permitiu responder ao questionamento da pesquisa, pois foram identificados: parte do perfil de bibliotecários atuantes na rede; as práticas de compartilhamento de ações e conhecimento existentes na RSB, a análise do modelo de gestão e as possíveis implicações sobre a RSB e a definição da RSB sob a ótica da literatura.

Por meio do desenvolvimento do referencial teórico, foi possível rever conceitos sobre: organização e administração de unidades de informação, sua aplicabilidade para bibliotecas; o conceito de rede de unidades de informação e rede bibliotecária, suas características especificadas com intuito de encontrar uma definição que contemplasse a RSB; a gestão do conhecimento: sua definição, características, práticas e aplicabilidade em ambientes organizacionais e biblioteconômicos. Por fim, apresentar o Serviço Social do Comércio (Sesc) por meio da sua história, missão institucional, sua gestão e estrutura, áreas de atuação em âmbito nacional e neste contexto, apresentar suas bibliotecas.

A história da criação e atuação das bibliotecas sesquianas, retoma o caráter de utilidade pública de um serviço fundamental para a sociedade: o acesso ao livro, à leitura, a informação, a cultura como elementos essenciais para educação e cidadania.

Analisando o modelo de gestão encontrado no Sesc e em diversas bibliotecas da rede, observa-se que a descentralização administrativa e biblioteconômica implica diretamente na condução da gestão de uma rede tão diferenciada. Pois a gestão do regional trata como facultativa a adoção de padrões estabelecidos pelo Departamento Nacional, principalmente aquelas referentes à prática biblioteconômica. Soma-se a isso, a ausência de um planejamento estratégico para as bibliotecas, o que ocasiona a adoção e realização de atividades estabelecidas pela direção do regional.

Retornando a questão norteadora desta pesquisa, conclui-se que a gestão do conhecimento como uma nova forma de gestão de unidades de informação

corroborar para que haja uma cultura do compartilhamento de informação, conhecimento em âmbito nacional.

A revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento aponta diversas práticas que podem ser adotadas pela Rede Sesc de Bibliotecas, a saber: Comunidade de melhores práticas, Mapeamento e auditoria do conhecimento, Gestão de documentos, educação corporativa, outras ferramentas de colaboração a serem utilizadas em âmbito nacional.

O estudo demonstrou que a atuação em rede, depende essencialmente de um trabalho cooperativo, por meio de compartilhamento de informações e prática gerenciais, para que sejam implementados padrões que nortearão o desenvolvimento do trabalho de todos os bibliotecários e equipe. Soma-se a isso, a necessidade de cada biblioteca (seja ela central, ou regional) possua um planejamento estratégico para o ano subsequente afim de proporcionar atividades biblioteconômicas e interlocução com outras áreas, principalmente no que tange a produção de atividades culturais e educativas.

Embora haja ações em desenvolvimento de gestão do conhecimento na Rede Sesc de Bibliotecas, ainda é fomentada a prática de gestão descentralizada, pois não há comprometimento (obrigatoriedade) no compartilhamento de informações, conhecimento de práticas gerenciais e biblioteconômicas entre as bibliotecas dos regionais e o Departamento Nacional.

Nota-se que atualmente a literatura sobre gestão do conhecimento para bibliotecas ainda está direcionada para as universitárias, cujo foco ainda está voltado para o compartilhamento de práticas técnicas biblioteconômicas, presentes em redes locais.

Tão importante quanto a execução das atividades biblioteconômicas, é o planejamento (seja ele administrativo, biblioteconômico, gestão de pessoas, de custo, etc.), pois neste momento é identificadas as necessidades existentes nas bibliotecas e na rede como um todo, propiciando a criação de um Planejamento Estratégico que auxilie na tomada de decisão, proporcionando uma gestão eficiente e eficaz para a RSB e igualmente para o Sesc.

A institucionalização da gestão do conhecimento no Sesc promoverá eficiência e eficácia na medida que otimizará processos antes concebidos e conhecidos de forma isolada. Promoverá redução de custos, por possuir a memória de determinados processos organizacionais evitará o retrabalho.

Para o âmbito da Biblioteconomia, o estudo do contexto de rede de bibliotecas com atuações distintas, como as da RSB, proporciona: o desenvolvimento de reflexão sobre o desafio de administrar um universo tão complexo e muitas vezes dicotômico; a pensar em um planejamento que abarque um contexto multicultural para ser atendido pelas bibliotecas, sejam elas fixas, escolares, itinerantes dentre outras; a gestão de pessoas em meio a um contexto complexo – redes locais de bibliotecas com supervisão de atividades em bibliotecas regionais; o desafio de propor um planejamento estratégico anual mediante aos desafios estratégicos organizacionais.

Da organização, planejamento e execução desta pesquisa, alguns fatores foram limitantes: a) na pesquisa documental no âmbito do Sesc Departamento Nacional, demonstrou lacunas pela ausência de documentos para comprovação de fatos, para elaboração da linha do tempo da história da criação das bibliotecas do Sesc, e da própria rede; b) a dificuldade em delimitar o objetivo de pesquisa, embora tenha identificado o problema, uma vez que estar inserido no ambiente de pesquisa - universo como o da Rede Sesc – proporciona uma certa dispersão do foco, ocasionando possível perda de tempo.

## **6.1 Recomendações**

A pesquisa sobre Gestão do Conhecimento em Unidades de Informação, no caso da RSB, auxiliará na gestão descentralizada a medida que forem identificadas as redes de conhecimento tácito, promovida a externalização destes conhecimentos para os demais bibliotecários, e institucionalizar tais conhecimentos por meio das práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento (e informações). Ao passo que forem implementadas tais mudanças, será possível o planejamento para uma futura centralização administrativa da rede.

As atuais práticas de gestão do conhecimento, proporcionarão a RSB e ao próprio Sesc (Departamento Nacional e Regionais), uma análise do ambiente para que a cultura organizacional possa ser modificada e adaptada para adoção de tais práticas em toda a instituição, uma vez que, o compartilhamento de informações e conhecimento não são de exclusividade das bibliotecas. Poderão ser adotadas nas outras gerências, como a da Educação e assim, como consequência poder planejar, projetar e compartilhar ações conjuntas com outros setores do Sesc, dentre eles as

bibliotecas e de certa forma extinguir os chamados “feudos informacionais” presentes na instituição.

Para a realidade da RSB, é necessário que o (a) bibliotecário (a) possua ou busque desenvolver competências complementares voltadas para gestão administrativa, de pessoas e principalmente do conhecimento organizacional. Tal realidade aponta para a necessidade de qualificação e o posicionamento do bibliotecário como agente de gestão do conhecimento tácito organizacional, podendo atuar de forma estratégica em diversos setores da instituição.

A biblioteca é a instituição social mais complexa e mais importante no contexto da comunicação humana, e por isso não deve ser considerada um mero equipamento institucional, pois ela está a serviço da sociedade.

Cabe ao Serviço Social do Comércio, seja o Departamento Nacional ou Departamentos Regionais, criarem condições propícias para que as 367 unidades de informação localizadas em todo território brasileiro, possam agir de forma sincronizadas, com os mesmos padrões de administração, produtos, serviços, espaço e profissionais. Para isso, faz-se necessário a implementação de práticas de gestão do conhecimento na RSB e na instituição comum um todo.

No que tange a gestão da RSB sugerimos a centralização administrativa no Departamento Nacional e para isso, a Diretoria de Cultura por meio da Gerência de Cultura, deverá ampliar a equipe bibliotecária que administra a rede, sendo atualmente composta por 1 bibliotecária somente. Na época desta pesquisa, houve a atuação de uma estagiária de biblioteconomia (a autora desta pesquisa) e 1 bibliotecária contratada temporariamente. Tal contingente demonstra-se insuficiente para dar continuidade aos projetos que se encontram em andamento e os que estão por vir.

Se faz necessário a criação de missão, visão e valores para a RSB, para que possam delimitar as áreas, formas de atuação. Soma-se a isso, o mapeamento dos bibliotecários atuantes em toda a rede, por meio de um levantamento executado via RH dos regionais a fim de conhecer os perfis, competências e linhas de atuação de cada profissional. Consequentemente, identificar os perfis das equipes que auxiliam nas atividades das bibliotecas.

Aos bibliotecários da RSB, sugerimos que continuem compartilhando suas experiências, seus conhecimentos, seus erros e acertos para que a rede cresça, “amadureça” e seja implementada com o mesmo vigor daqueles que se dispuseram

a trabalhar com afinco para o bem das bibliotecas, dos livros, dos leitores e principalmente da sociedade.

O Bacharelado em Biblioteconomia da UNIRIO nos proporciona o aprendizado voltado para as competências técnicas biblioteconômicas, sendo complementado por disciplinas teóricas de cunho gerencial. No entanto, é sabido que há necessidade de competências auxiliares e complementares, oriundas de outros campos do saber, e por isso, o profissional bibliotecário deverá buscar desenvolver tais competências para sanar possíveis lacunas em sua formação. Para isto, o mesmo deverá estar atento ao cenário externo a Biblioteconomia e acompanhar as novas demandas do mercado de trabalho voltado para o ambiente organizacional.

Para atender a demanda desta pesquisa, foi necessária a revisão de literatura nas áreas de administração, gestão administrativa, administração de unidades de informação, biblioteconomia, gestão do conhecimento além de história do Brasil, basicamente uma pesquisa multidisciplinar.

Um estudo de caso é sempre um processo desafiador, mas que deve ser contemplado por discentes que desejam estudar determinada situação, proporcionando uma vivência ímpar, principalmente em ambientes organizacionais.

A interlocução entre teoria e a prática impulsionou uma pesquisa que abarcasse uma realidade tão específica, tão complexa, com a multiplicidade de bibliotecas, seus fazeres, suas atribuições, suas competências, suas missões, seus trabalhadores e seus bibliotecários. Foi algo desafiador, mas ao mesmo tempo possível a medida que o trabalho na RSB foi sendo efetuado, subsídios para esta pesquisa surgiram e com eles, o anseio por respostas que direcionassem possíveis soluções para os fatos.

Desenvolver este trabalho foi algo muito prazeroso, falar de gestão, principalmente de bibliotecas, em especial a RSB, foi primordial para minha vida acadêmica e também profissional. Poder evidenciar aspectos da gestão do conhecimento que podem ajudar a efetivar o trabalho de bibliotecários que atuam em uma ampla rede, e proporcionar o estímulo a pesquisa, ao compartilhamento de ações e deixar abertas as possibilidades reais para efetivação desta importante rede, é algo ímpar.

A vivência ao longo de 18 meses que fiz parte da equipe Biblioteca do Departamento Nacional do Sesc e conseqüentemente da RSB, teve um importante

significado presente, o trabalho em equipe e a permissão concedida para efetuar este trabalho demonstra uma forma muito importante de aprendizado, a mais dinâmica, aquela que integra o discente (estagiário).

Percebi ao longo da caminhada desta pesquisa, detalhes sobre a organização e administração de bibliotecas e gestão do conhecimento que não se esgotam nesta primeira pesquisa, pois existem nuances não exploradas nesta monografia.

Por fim, mas não menos importante, o saldo desta experiência importante fica evidente quando podemos (e devemos) utilizar os conceitos/conhecimentos apreendidos no percurso da graduação, atendo-se aos detalhes dos processos, procedimentos e ações que o bibliotecário efetua na sua vida cotidiana, é muito necessário, no entanto, insuficiente. É necessário pesquisar sempre, aplicar o conhecimento assimilado e atualizar-se sempre!

A partir desta, sugere-se para pesquisas futuras a investigação sobre gestão do conhecimento em bibliotecas institucionais, mais especificamente as de âmbito privado, focado na gestão do conhecimento tácito, pois nestes ambientes, são possíveis a análise sistêmica da gestão. Pois administrar uma biblioteca como organização incluída em uma instituição é lidar com gestão de pessoas, processos, informações e tudo que diz respeito a uma empresa, de forma planejada, organizada, prevendo e promovendo ações futuras.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ALVARES, Lilian; AMARO, Bianca; ASSIS, Tainá Batista de. A participação do Bibliotecário na Gestão da Informação e do Conhecimento Institucional. In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves. **Biblioteca do século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2016. p.135-156.

AMARAL, Sueli Angélica do. **Marketing: uma abordagem em Unidades de Informação**. Brasília: Thesaurus, 1998.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 1º, 2000, Curitiba: PR, **Anais....** Curitiba: GEO/ANPAD, 2000. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-23.pdf>>. Acessado em 01 nov. 2018.

ARAÚJO, Emanuele Alves; BRASILINO, Fabíola Nunes. Biblioteca Itinerante: um estudo de caso do Projeto BiblioSESC, da rede SESC, como incentivo à leitura em uma escola na zona norte de Teresina. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v.3, n.2, 2013. Disponível em:< <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/view/2007/1281>> Acessado em 23 set. 2017

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Sílvia Marão. **Planejamento Estratégico para Unidades de Informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Textos para discussão, n. 1095. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682)> . Acessado em 20 set 2108.

BATISTA, Fábio Ferreira Batista. Introdução. In: **Experiências Internacional na implantação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: IPEA : ICAA, 2016. p. 11-15. Disponível em: < [http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160922\\_livro\\_experiencias\\_segunda-edicao.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/160922_livro_experiencias_segunda-edicao.pdf)>. Acessado em 20 set. 2018.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista; SILVA, Danielli Santos da. Gestão do Conhecimento e saber nas bibliotecas universitárias: reflexões de importância na contemporaneidade. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento** João Pessoa, v.7, n.1, p.5-27, jan./jun. 2017. Disponível em:< <http://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/441>>. Acesso em: 02 out.2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946. Atribui à Conferência Nacional do Comércio o encargo de criar e organizar o Serviço Social do Comércio e dá outras providências. **Diário Oficial da União [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 16 set. 1946. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/De19853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De19853.htm)> Acesso em: 23 ago. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Textos para discussão, n. 1095). Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4682](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4682)> . Acessado em 20 set 2108.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento o setor público**. Brasília: IPEA, 2016. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27263](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27263)>. Acesso em: 15 out. 2018.

CALAZANS, Angélica Toffano Seidel. Estudo de caso – uma estratégia de pesquisa. In: MUELLER, Suzana P.M. (Org). **Métodos para a pesquisa em Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007, p.39-62.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. **Informação & Conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, Maria Carmem Romcy. Redes de Bibliotecas: considerações para o desenvolvimento. In: RBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves. **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: IPEA, 2016. p.177-196 Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/170105\\_biblioteca\\_do\\_seculo\\_21.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/170105_biblioteca_do_seculo_21.pdf)>. Acessado em 20 ago. 2018.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CASTRO, Gardênia. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2005.

CAVALCANTI, Marcos da Costa Bezerra et.al. O uso do aplicativo WhatsApp nas práticas de gestão do conhecimento: o caso de uma comunidade virtual informal de profissionais na área de tecnologia. In: Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento (KM), 14, 2018, São Paulo: SP, **Anais...** São Paulo: KM Brasil, 2018. Disponível em: <<http://www.kmbrasil.org/2018.html>>. Acesso em: 20 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos da Administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar a competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2006.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do Conhecimento**: Visão de indivíduos e organizações no Brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/handle/123456789/675>>. Acessado em: 01 out. 2018.

COGO, Edson Luiz; DALLABRIDA, Valdir Roque. Avaliação dos processos de descentralização nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul: o marco jurídico como respaldo à participação social. **Inc. Soc.**, Brasília, DF, v.6, n.1, p.175-180, jul./dez.2012. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1701>> Acesso em: 15 nov. 2018.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO; Gardênia de. Diagnóstico para aplicação da gestão do conhecimento em unidades de informação. IN: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angêlica C.D. **Administração em Unidades de Informação**. Rio Grande, RS: Editora da FURG, 2007.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2008.

DELAMARQUE, Roberta Vianna; MATTOS, Márcia Cristina Gitahy. **Catálogo cooperativa na Rede Sesc de Bibliotecas**, 2012, 17 p. Trabalho de Conclusão de Estágio - Serviço Social do Comércio, Departamento Nacional, Fórum de Estagiários. Rio de Janeiro, 2012.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaió; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12., 2002, Recife. **SNBU 2002: anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12. Disponível em:< [https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth\\_Dudziak/publication/260096260\\_GESTAO\\_DO\\_CONHECIMENTO\\_EM\\_BIBLIOTECAS\\_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Elisabeth_Dudziak/publication/260096260_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_EM_BIBLIOTECAS_UNIVERSITARIAS/links/0a85e52f8c08ba2fea000000/GESTAO-DO-CONHECIMENTO-EM-BIBLIOTECAS-UNIVERSITARIAS.pdf?origin=publication_detail)>. Acesso em 25 set.2018.

FARIA, Maria Isabel; PERICÃO, Maria da Graça. **Dicionário do Livro**: da escrita ao livro eletrônico. São Paulo: EDUSP, 2008.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à Biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

INOJOSA, Rose Marie. Descentralização e Racionalização. **Boletim de Arquivo**, São Paulo, v.1, n.1, p.71-81, jan./jul.2000.

LANKES, R. David. **Expect More**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. São Paulo: FEBAB, 2016.

LEMOS, Antônio Agenor Briquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete; CALDEIRA, Paulo da Terra. **Introdução às fontes de Informação**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p.101-119.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão do Conhecimento e Unidades de Informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angèlica C.D. (Org). **Administração em Unidades de Informação**. Rio Grande, RS: Editora da FURG, 2007.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MARTINS, Myriam Gusmão de. **Planejamento Bibliotecário**. São Paulo: Pioneira Editora : Brasília: INL, 1980.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do Conhecimento na Prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org). **Gestão da Informação e do conhecimento**: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p.199-242

MINAYO, Maria Cecília de Souza.et al. **Pesquisa Social**: Teoria,método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MUELLER, S. P. M. Bibliotecas e sociedade: evolução da interpretação de função e papéis da biblioteca. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 7-54, mar. 1984. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000002698/a66f0d4b3e1bd4bdcd09f1a7fa8bf7c5>> Acesso : 20 set. 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirodata. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; FERREZ, Helena Dodd. **Tesouro Brasileiro de Ciência da Informação**. Rio de Janeiro; Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), 2014. Disponível em:< <http://www.ibict.br/publicacoes-e-institucionais/tesouro-brasileiro-de-ciencia-da-informacao-1/tesouro-brasileiro-de-ciencia-da-informacao/impresao>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

PRADO, Heloísa de Almeida. **Organização e administração de bibliotecas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

RANGANATHAN, R.S. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.

REDE DE BIBLIOTECAS DE ARTE (REDARTE). **Histórico**. 2018. Disponível em: <http://redarterj.com/historico/>. Acesso em: 18 set. 2018

REDE BIBLIOTECAS VIRTUAL DE SAÚDE (BVS). **Histórico**. 2018. Disponível em: <http://brasil.bvs.br>. Acesso em: 18 set. 2018

ROCHA, Michele Alves da. **Gestão do conhecimento em bibliotecas**: o caso do Sistema Integrado de Bibliotecas da UNIVALI - SIBIUN. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em biblioteconomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120627>>. Acessado em: 15 set. 2018.

ROMANI, Claudia; BORSZCZ, Iraci. **Unidades de Informação**: conceitos e competências. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

SANTA ANNA, Jorge. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande, RS, v. 30, n. 1, p. 5-26, nov. 2016. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5347>>. Acesso em: 05 out. 2018.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento**: a chave para o Sucesso Empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, Josiel Machado. O processo evolutivo das Bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. **RBBB. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 175-189, fev. 2013.. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237>>. Acesso em: 20 out. 2018.

SANTOS, Lysiane Wanderley dos. A Competência em Informação na Rede de Bibliotecas do SESC: das origens à revisão de práticas de gestão. IN: BELLUZZO, Regina Célia Baptista; FERES, Glória Georges (Org). **Competência em Informação**: de reflexões as lições aprendidas. São Paulo, SP: FEBAB, 2013. Disponível em: [https://issuu.com/necfci-unb/docs/competencia\\_em\\_informacao\\_de\\_re](https://issuu.com/necfci-unb/docs/competencia_em_informacao_de_re)>. Acesso em: 20 set. 2018.

SENGE, P. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SESC. Administração Regional no Paraná. **Centro de Documentação**, 1975. Documento apresentado na Reunião de Diretores de Unidades Executivas, 11 a 14 de março, 1975. 10p.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Diretrizes gerais de ação do SESC**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2010.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Projeto Biblioteca Sesc XXI**. Rio de Janeiro: Departamento Nacional, 2012. (No prelo)

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Referencial programático do Sesc**. Rio de Janeiro: Sesc, Departamento Nacional, 2015a.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Política Cultural. Rio de Janeiro.** Sesc, Departamento Nacional, 2015b.

\_\_\_\_\_. Departamento Nacional. **Plano Estratégico do Sesc: 2017-2020.** Rio de Janeiro: Sesc, Departamento Nacional, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Sobre o SESC.** Disponível em: [http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o\\_sesc](http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc). > Acessado em: 28 maio 2017b.

\_\_\_\_\_. **Regime Interno do Departamento Nacional.** Disponível em: <http://www.sesc.com.br/wps/wcm/connect/6bd1494c-7ada-4f94-a5c4-0a875caabec7/Regimento+Interno.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6bd1494c-7ada-4f94-a5c4-0a875caabec7> . Acessado em 01 out. 2018a.

\_\_\_\_\_. **Departamento Nacional.** Disponível em: <http://www.sesc.com.br/portal/sesc/departamentonacional/>>. Acesso em: 28 ago. 2018b.

SILVA, Heide Miranda da; VALENTIM; Marta Lúcia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, Marta (Org). **Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p. 157-174.

SILVA, Lourdes Gregol Fagundes da. Como organizar um sistema centralizado de bibliotecas. **Boletim de Intercâmbio.** Rio de Janeiro: SESC, Departamento Nacional, n. 22, dez. 1975. 111 p.

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ci.Inf.**, Brasília, v.31, n.2, p.142-151, maio/ago. 2002 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf> , acessado em : 27 jul. 2018.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci.Inf.**, Brasília, v.33, n.2, p.143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>, Acessado em 27 set. 2018.

SOUTO, Leonardo Fernandes. Atuação do bibliotecário em processos não tradicionais. In: **Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas e reflexões.** Rio de Janeiro: Interciência, 2014, p.1-25

TABOSA, Hamilton Rodrigues; PEREIRA, Fábio de Oliveira. Biblioteca Itinerante: quando o cidadão não vai à biblioteca, ela vai até o cidadão. **DataGramZero - Revista de Informação - v.13, n.4, ago./12.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/264496005>>. Acesso em 01 out. 2018

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Sistema de Bibliotecas. Rede Sirius. Escola de Biblioteconomia. **Histórico.** Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.rsirius.uerj.br/novo/index.php/institucional/sobre-a-rede-sirius/historico>>. Acesso em: 27 jul.2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Escola de Biblioteconomia. **Projeto político-pedagógico do curso de Bacharel em Biblioteconomia**. Rio de Janeiro, 2010. 86 p. Disponível em: <<http://www2.unirio.br/unirio/cchs/eb/projeto-politico-pedagogico-bacharelado>>. Acesso em: 27 jul.2018.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Equipes multidisciplinares na Gestão da Informação e Conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MUELLER, Suzana Pinheiro Machado (Org). **Profissional da Informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004, p.154-177.

\_\_\_\_\_; GELINSKI, João Victor Vieira. Gestão do conhecimento corporativo. IN: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**.(Org). Marília, SP: Fundepe, 2007.

\_\_\_\_\_. Informação e conhecimento em organizações complexas. IN: **Gestão da Informação e do Conhecimento**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p.11-26.

\_\_\_\_\_. O perfil das bibliotecas contemporâneas.In: RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça; FERREIRA, Pedro Cavalcanti Gonçalves (Orgs). **Biblioteca do Século XXI: desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, 2016. p.19-42.

\_\_\_\_\_. Planejamento em ambientes de informação. In: SPUDEIT, Daniela; KROEFF, Márcia Silveira (Orgs). **Gestão em Unidades de Informação**. São Paulo: FEBAB, 2017, p.17-38. Disponível em: <http://www.febab.org.br/livros/>. Acesso em 20 set. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

WALTER, Maria Tereza Machado Teles; EIRÃO, Tiago Gomes; REIS, Luciana Araújo. **Regulamentos, orçamentos, etcétera: miniguia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2010.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## **APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE A RSB**

# Levantamento de Informações sobre a Rede Sesc de Bibliotecas - RSB

Sou estudante do bacharelado em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Estou no último período da graduação e estou na fase de desenvolvimento do meu trabalho de conclusão de curso, na modalidade monografia, cujo objeto de pesquisa é a RSB. A oportunidade de poder estagiar numa instituição como o Sesc, principalmente com gestão de Unidades de Informação, com suas especificidades, foi de grande valia para o meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Por isso, venho por meio desta solicitar a sua participação, através de resposta a este questionário, que tem por objetivo conhecer o perfil do profissional atuante na RSB.

Conto com a sua colaboração, e aguardo a resposta até o dia 05/10/2018.

Agradeço antecipadamente,  
Claudia Souza  
Estagiária de Biblioteconomia  
GEC/Biblioteca

\*Obrigatório

## 1. Endereço de e-mail \*

---

## 2. 1. IDENTIFICAÇÃO (Nome Completo) \*

---

## 3. 2. Idade \*

---

## 4. 2. ESCOLARIDADE \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Ensino Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto

## 3. Escolaridade (Nível superior)

---

### 5. Qual curso? Porque a escolha? \*

---

### 6. Em que ano concluiu?

---

### 7. Em qual instituição estudou? \*

---

## 4. PÓS-GRADUAÇÃO

---

**8. a. Lato Senso? Qual? Em que instituição? Quando concluiu?**

---

---

---

---

---

**9. b. Strictu senso? Qual? Em que instituição? Quando concluiu?**

---

---

---

---

---

**10. c. Outro tipo de curso (capacitação)**

---

**ATUAÇÃO NO SESC****11. Qual regional você atua?**

---

**12. Há quanto tempo atua no Sesc?**

---

**13. Há quanto tempo atua em bibliotecas no Sesc?**

---

**TIPO DE BIBLIOTECA****14. Em qual tipo de biblioteca do Sesc você trabalha? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Geral - CCAA
- Centro de Documentação Institucional
- Infantil
- Escolar
- SescLer
- BiblioSesc (ambulante)
- Acervos Especializados
- Tempo de ler
- Outro: \_\_\_\_\_

**EQUIPE**

Descreva quantos profissionais atuam na biblioteca efetivamente.

**15. Bibliotecários: \***

---

**16. Auxiliares/ Assistentes de biblioteca (ou outra denominação para a mesma função): \***

---

**17. Estagiários de nível superior (quantos e quais formações): \***

---

---

---

---

---

---

Powered by





UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)  
Centro de Ciências Humanas e Sociais – CCH  
Escola de Biblioteconomia – EB  
Curso de Bacharelado em Biblioteconomia Noturno – BIBN

### SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Ao SESC - Departamento Nacional / Gerência de Cultura

Eu, **Claudia Barbosa dos Santos de Souza**, CPF nº 036.833.847-94, aluna do Bacharelado Noturno em Biblioteconomia, matrícula 20141332025, responsável principal pelo projeto de pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), pertencente ao curso da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO, venho, pelo presente, solicitar autorização para realizar pesquisa (documental) no setor de Bibliotecas/DN, responsável pelas diretrizes da RSB, para o trabalho de pesquisa sob o título provisório: **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas: uma proposta para efetivação da Rede Sesc de Bibliotecas**. A pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que caracterizam o trabalho das diversas bibliotecas da RSB, suas características, especificidades e demonstrar práticas de GC como possível forma de efetivar o trabalho em Rede. Trabalho sob orientação da Professora Dra Jaqueline Santos Barradas, também coordenadora do Bacharelado em Biblioteconomia Noturno. Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Rio de Janeiro, 08 de agosto de 2018.

Claudia Barbosa dos Santos de Souza  
Pesquisador Principal/UNIRIO  
Tel: (21) 97924-2551  
e-mail: claudia.bs.souza@gmail.com

Prof. Dra Jaqueline Santos Barradas  
Professor Orientador/UNIRIO  
Tel: (21) 99167-0054  
e-mail: jaqueline.barradas@unirio.br

Elisabete Veras  
Bibliotecária/Sup.Estágio/Sesc/DN  
CRB7/5669  
e-mail: evsilva@sesc.com.br

Márcia Costa Rodrigues  
Gerente de Cultura  
Sesc/DN  
e-mail: mcrodrigues@sesc.com.br

## AUTORIZAÇÃO

O Serviço Social do Comércio (SESC) - Departamento Nacional, autoriza a estagiária Claudia Barbosa dos Santos de Souza, de matrícula nº 7412, estudante do curso de Bacharelado em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), de matrícula nº 20141332025 e RG 10348298-0, a coleta de dados, aplicação de questionário e o uso de imagens, como forma de ilustrar a pesquisa a ser desenvolvida no setor de Biblioteca/Gerência de Cultura da empresa, objeto de estudo de seu Trabalho de Conclusão de Curso. A divulgação destes dados servirá APENAS para fins estritamente acadêmicos.

A estagiária compromete-se a manter o seu gestor direto, a bibliotecária Elisabete Veras da Silva, informado sobre as divulgações realizadas.

Rio de Janeiro (RJ), 24 de agosto de 2018.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Márcia Rodrigues", is written over a horizontal dashed line.

Márcia Rodrigues  
Gerente de Cultura/SESC DN