



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS (CCHS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA (PPGB)
MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA (MPB)

JANAÍNA DE MATOS TAVARES ALVES

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS DA UNIRIO

RIO DE JANEIRO
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS (CCHS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA (PPGB)
MESTRADO PROFISSIONAL EM BIBLIOTECONOMIA (MPB)

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS DA UNIRIO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Curso de Mestrado Profissional em Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas

Linha de Pesquisa: Biblioteconomia, Cultura e Sociedade

Rio de Janeiro
2024

A474

Alves, Janaína de Matos Tavares

Práticas de gestão do conhecimento para implementação do teletrabalho nas bibliotecas da Unirio / Janaína de Matos Tavares Alves. -- Rio de Janeiro : UNIRIO, 2024.
131 f.

Orientadora: Jaqueline Santos Barradas.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia, 2024.

1. Programa de Gestão de Desempenho. 2. Bibliotecas universitárias. 3. Gestão do conhecimento. I. Barradas, Jaqueline Santos, orient. II. Título.

JANAÍNA DE MATOS TAVARES ALVES

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO
TELETRABALHO NAS BIBLIOTECAS DA UNIRIO**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de mestre no Curso de Mestrado Profissional em Biblioteconomia do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovado em: 10/10/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Jaqueline Santos Barradas - orientadora
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Prof. Dr. Vinicius de Souza Tolentino – membro interno
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Prof^a. Dr^a Simone Paiva Okuzono - suplente interno
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

Prof. Dr. Sérgio de Castro Martins - Titular Externo
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Prof^a. Dr^a Raimunda Fernanda dos Santos - suplente externo
Universidade Federal de Rio Grande do Norte (UFRN)

DEDICATÓRIA

Ao meu príncipe e minha princesa que está a caminho.
Aos meus pais e irmãos.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

A mim mesma.

A minha família.

A Prof^a Jaqueline pela grandiosa paciência.

A banca examinadora.

A Taís, pela ajuda e colaboração.

A equipe do Sistema de Bibliotecas.

Ao PPGB.

A todos que, de alguma forma, me ajudaram.

EPÍGRAFE

*[...] “Mas nada, nada para você
Só você” [...]
(Vencedor, Thiaguinho)*

*[...] “Mantenha a fé na crença, se a ciência não curar
Pois se não tem remédio, então remediado está
Não é um perdedor
Quem sabe a dor de uma derrota enfrentar
E a quem Deus prometeu, jamais faltou
Na hora certa o bom Deus dará
Deus é maior!
Maior é Deus, quem tá com ele
E nunca está só
O que seria do mundo sem ele
Deus é maior!
Maior é Deus, quem tá com ele
E nunca está só
O que seria do mundo sem ele” [...]
(Clareou, Xande de Pilares)*

RESUMO

Contexto: Trata o cenário de pandemia mundialmente vivido como consequência da disseminação do Covid-19 e precursora da promulgação da legislação referente à implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), que instituiu na administração pública federal as modalidades de teletrabalho parcial ou integral, bem como a manutenção do trabalho presencial, mediante elaboração de plano de trabalho individual para o servidor. A pesquisa tem como objetivo geral propor práticas de gestão do conhecimento para a implementação do teletrabalho no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e seus objetivos específicos são: a) discutir a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias para a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e b) descrever o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). **Referencial teórico:** Discorre sobre as bibliotecas universitárias. Descreve a UNIRIO, bem como seu Sistema de Bibliotecas; e apresenta a forma como as práticas de gestão do conhecimento podem ser utilizadas no dia a dia dos profissionais. **Metodologia:** Caracteriza-se como pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa e de caráter exploratório, além da observação participante. Foi proposto um questionário aplicado aos profissionais do Sistema de Bibliotecas da UNIRIO a respeito da possível implementação do PGD, durante o período de greve vivenciada entre 17 e 24 e maio de 2024, onde em um universo de 24 profissionais bibliotecários, 12 participaram, correspondendo a uma amostra de 50%, considerada satisfatória para o período. **Resultados:** Apresenta o conceito de gestão de riscos bem como a análise das respostas obtidas pela aplicação do questionário. Verificou-se a possibilidade, com a experiência vivida durante o pandemia, da implementação do teletrabalho em regime parcial de execução. Como produto elaborou-se o guia inicial sobre a aplicação de práticas de gestão do conhecimento. **Considerações finais:** Observou-se que a implementação do PGD traz vantagens como a melhoria da qualidade de vida do profissional e redução de custos para a administração. Outros temas também podem ser explorados, como a gestão de qualidade em serviços e desenvolvimento de estudos voltados para a melhoria das atividades do Sistema de Bibliotecas bem como iniciar a estruturação dos planos necessários para as atividades desenvolvidas devido a possível implementação do PGD.

Palavras-chave: Programa de Gestão de Desempenho. Teletrabalho. Bibliotecas universitárias. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Context: It deals with the pandemic scenario experienced worldwide as a consequence of the spread of Covid-19 and precursor to the enactment of legislation regarding the implementation of the Performance Management Program (PGD), which instituted in the federal public administration the modalities of partial or full telework, as well as the maintenance of face-to-face work, through the preparation of an individual work plan for the civil servant. The general objective of the research is to propose knowledge management practices for the implementation of telework in the Library System of the Federal University of the State of Rio de Janeiro (UNIRIO) and its specific objectives are: a) to discuss knowledge management in university libraries for the implementation of the Performance Management Program (PGD) and b) to describe the Library System of the Federal University of the State of Rio de Janeiro (UNIRIO). **Theoretical framework:** Discusses university libraries. Describes UNIRIO, as well as its Library System; and presents how knowledge management practices can be used in the daily lives of professionals. **Methodology:** It is characterized as a descriptive research, with a qualitative-quantitative and exploratory approach, in addition to participant observation. A questionnaire was proposed applied to the professionals of the UNIRIO Library System regarding the possible implementation of the PGD, during the strike period experienced between May 17 and 24, 2024, where in a universe of 24 librarian professionals, 12 participated, corresponding to a sample of 50%, considered satisfactory for the period. **Results:** It presents the concept of risk management as well as the analysis of the answers obtained by the application of the questionnaire. The possibility, with the experience lived during the pandemic, of implementing telework on a part-time basis was verified. As informational material, the initial guide on the application of knowledge management practices was elaborated. **Final considerations:** It was observed that the implementation of the PGD brings advantages such as improving the quality of life of the professional and reducing costs for the administration. Other topics can also be explored, such as quality management in services and development of studies aimed at improving the activities of the Library System, as well as starting the structuring of the plans necessary for the activities developed due to the possible implementation of the PGD.

Keywords: Performance Management Program. Teleworking. Academic libraries. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1	Notícias divulgadas pela UNIRIO	19
Figura 1	Painel de implementação do PGD	20
Tabela 1	Estratégias adotadas	24
Tabela 2	Estratégias de buscas internacionais	24
Tabela 3	Quantitativo de profissionais do Sistema de Bibliotecas	27
Figura 2	Quantitativo de profissionais de acordo com o organograma	27
Quadro 2	Algumas subunidades estratégicas da Universidade	33
Figura 3	Linha do tempo da pandemia na UNIRIO	34
Figura 4	Implementação do PGD nas universidades federais	38
Figura 5	Salão da Biblioteca Central	40
Figura 6	Organograma do Sistema de Bibliotecas	42
Figura 7	Matriz SWOT do Sistema de Bibliotecas	47
Figura 8	Linha do tempo da pandemia do Sistema	49
Figura 9	Página criada durante o período	50
Quadro 3	Síntese dos produtos e serviços oferecidos e criados pelo Sistema	53
Figura 10	Primeira publicação no <i>instagram</i> do Sistema de Bibliotecas	54
Figura 11	Divulgação da Semana da Biblioteca na pandemia	55
Figura 12	Publicação sobre o retorno dos atendimentos presenciais	56
Figura 13	Conversão de conhecimento	59
Figura 14	Aplicações da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	62
Figura 15	Espiral da criação do conhecimento organizacional	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Resposta dos participantes.....	70
Gráfico 2	Resposta dos participantes.....	71
Gráfico 3	Resposta dos participantes.....	71
Gráfico 4	Resposta dos participantes.....	72
Gráfico 5	Resposta dos participantes.....	73
Gráfico 6	Resposta dos participantes.....	74
Gráfico 7	Resposta dos participantes.....	74
Gráfico 8	Resposta dos participantes.....	75
Gráfico 9	Resposta dos participantes.....	76
Gráfico 10	Resposta dos participantes.....	76
Gráfico 11	Resposta dos participantes.....	77
Gráfico 12	Resposta dos participantes.....	77
Gráfico 13	Resposta dos participantes.....	78
Gráfico 14	Resposta dos participantes.....	78
Gráfico 15	Resposta dos participantes.....	79
Gráfico 16	Resposta dos participantes.....	79
Gráfico 17	Resposta dos participantes.....	80
Gráfico 18	Resposta dos participantes.....	80
Gráfico 19	Resposta dos participantes.....	81
Gráfico 20	Resposta dos participantes.....	81
Gráfico 21	Resposta dos participantes.....	82
Gráfico 22	Resposta dos participantes.....	82
Gráfico 23	Resposta dos participantes.....	83

Gráfico 24	Resposta dos participantes.....	83
Gráfico 25	Resposta dos participantes.....	84
Gráfico 26	Resposta dos participantes.....	84
Gráfico 27	Resposta dos participantes.....	85
Gráfico 28	Resposta dos participantes.....	85
Gráfico 29	Resposta dos participantes.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BC	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
BSCCHS	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Sociais
BSCLA	Biblioteca Setorial do Centro de Letras e Artes
BSIB	Biblioteca Setorial do Centro do Instituto Biomédico
BSEN	Biblioteca Setorial do Centro de Enfermagem e Nutrição
BSEMC	Biblioteca Setorial do Centro da Escola de Medicina e Cirurgia
BSCCET	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Terra
BSIBIO	Biblioteca Setorial do Instituto de Biociências
BSCCJP	Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas
BIJU	Biblioteca Infantojuvenil
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
CBBU	Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
COPLADI	Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
COVID	Coronavírus
DAU	Divisão de Atendimento ao Usuário
DT	Divisão Técnica
EBSERCH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EDS	Ebsco Discovery Service
FAPERJ	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro
FEFIEG	Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara
FEFIERJ	Federação das Escolas Isoladas do Estado do Rio de Janeiro
GEORGEA	Grupo de Estudos em Organização e Gestão Estratégica de Bibliotecas, da Informação e do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
GT	Grupo de Trabalho
HUGG	Hospital Universitário Gaffrée Guinle
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OJS	Open Journal Systems
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGERCI	Plano de Governança de Gestão de Riscos e Controles Internos
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RI	Repositório Institucional
SDA	Setor de Desenvolvimento de Acervo
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SID	Setor de Informação Digital
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SNBU	Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias

SPD	Setor de Processamento Documental
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia de Informação
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objetivos	18
1.2 Justificativa	19
1.3 Organização da dissertação	21
2 METODOLOGIA	22
2.1 Caracterização da pesquisa	22
2.2 Observação participante	23
2.3 Pesquisa bibliográfica	23
2.4 Pesquisa documental	25
2.5 Questionário e sua aplicação	26
3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	28
4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	32
4.1 Breve histórico	32
4.2 Impacto da pandemia na Universidade	33
4.3 Desafios institucionais	36
4.4 Programa de Gestão de Desempenho (PGD)	36
4.5 Sistema de Bibliotecas da Unirio	39
4.5.1 <i>Bibliotecas do Sistema</i>	42
4.5.2 <i>Ferramentas de gestão: matriz SWOT</i>	46
4.5.3 <i>Impacto da pandemia no Sistema</i>	47
5 GESTÃO DO CONHECIMENTO	58
5.1 Espiral do conhecimento na criação de conhecimento organizacional	63
5.2 Práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias	65
5.2.1 <i>Práticas relacionadas à gestão de pessoas</i>	66
5.2.2 <i>Práticas relacionadas aos processos</i>	67
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICE A – Riscos do Sistema da UNIRIO de acordo com o PDI 2017-2021	96
APÊNDICE B – Produto	106
ANEXO A – Sobre o PGD	131

1 INTRODUÇÃO

Em janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o novo coronavírus (Covid-19) tratava-se de uma emergência de saúde pública em escala internacional, causando a morte de milhares de pessoas infectadas. (Opas, [2020]).

No Brasil, o estado de calamidade pública foi legitimado pelo Senado por meio do decreto nº 6 de 2020 e assim, todo o país passou a lidar com as consequências do isolamento social imposto pelo movimento sanitaria naquele momento.

Assim, em março do mesmo ano foi decretada a suspensão da maior parte das atividades presenciais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e, dentre elas, a suspensão total das atividades técnicas do Sistema de Bibliotecas (Unirio, 2020).

A nível mundial, os impactos em diversos setores foram devastadores. Desde o simples comércio até o turismo que, por exemplo, teve perdas próximas a 100%, em julho de 2020. Já entre outubro de 2020 e outubro de 2021, a perda estimada no biênio foi de 21,5% em um cenário já de economia estabilizada, conforme Cruz (2020). Na área da educação e cultura, diversas bibliotecas públicas encerraram suas atividades ou mantiveram seus atendimentos à distância (Barradas; Freire, 2021). Os transtornos foram incalculáveis em todas as áreas.

Levando-se em consideração a extensão e gravidade do cenário de calamidade pública instalado, é importante entender o significado dessa expressão que pode ser definida como:

situação anormal provocada por desastre que causa danos e prejuízos que impliquem o comprometimento substancial da capacidade de resposta do Poder Público do ente federativo atingido ou que demande adoção de medidas administrativas excepcionais para resposta e recuperação. (Brasil, 2020)

Outras doenças também já circularam pelo mundo causando inúmeras mortes e consideradas pandemia, como a gripe espanhola, em 1918, em pleno curso da Primeira Guerra Mundial. Em comum, as doenças tiveram a falta de leitos para atender ao grande número de doentes, além do alto índice de mortes. (Câmara, 2020)

Com base nisso, o ensino oferecido pela Universidade se manteve na

continuidade do desenvolvimento das áreas de pesquisa, de extensão e inovação. Nesse sentido, para lidar com a pandemia do Covid-19 houve a necessidade de ampliar, qualificar e diversificar produtos e serviços oferecidos à comunidade acadêmico-científica diante do estabelecimento do trabalho e ensino remoto como forma possível de execução das atividades. Com isso, apresenta-se o conceito de teletrabalho para a Universidade:

realização de atividades por servidores e empregados públicos em exercício na UNIRIO fora das dependências da Universidade, cujas características permitam o acompanhamento das suas tarefas, por meio de Plano de Teletrabalho individual, definido em conjunto com a chefia imediata. [...] (Unirio, 2021).

O Sistema de Bibliotecas da universidade, criado em 1986, sofreu diversos impactos com a mudança no formato do atendimento ao usuário nesse momento como nunca antes visto – o que acarretou melhorias e mudanças para a abertura de oportunidades de atuação com o teletrabalho, tendo em vista sua atuação tradicional do atendimento físico. Para fins de contextualização, ressalta-se aqui, que criação da Biblioteca Central é anterior a do Sistema, tendo sido criada em 1976 e inaugurada em 1977. Mais detalhes estão na seção sobre o Sistema de Bibliotecas.

Darnton (2010) ao contar uma fantasia futurista publicada no século XVIII, por Louis Sébastien Mercier, “O ano 2440”, se questionou qual seria o futuro das bibliotecas de pesquisa e como deveríamos nos preparar para ele. Afirmou que ao imaginar o futuro, é preciso olhar para o passado. Na obra, o próprio autor cai no sono e, ao acordar, se vê em Paris que existiria apenas sete séculos após o seu nascimento. No primeiro volume, ele visita a Biblioteca Nacional da França onde acredita que encontrará uma esplêndida organização e incontáveis obras. Porém, o que encontra é uma sala com quatro estantes pequenas.

Ao questionar o bibliotecário sobre todo o material impresso acumulado e saber que tudo foi queimado, se deu conta, em sua fantasia, de que havia um problema: o excesso de impressos gerou uma impossibilidade gerenciá-los. Com isso, Darnton (2010, p.61) diz:

uma solução para este duplo problema poderia ser uma biblioteca sem livros. No lugar das estantes residuais de Mercier, abrigaria terminais de computador com acesso a bancos de dados gigantescos, e os leitores encontrariam o que desejassem utilizando mecanismos de busca perfeitamente afinados pelos algoritmos mais recentes.

Com base nesses trechos pode-se perceber que a realidade enfrentada durante o período de pandemia, com o auxílio do avanço tecnológico como já mencionado, os bibliotecários viveram inesperada e intensamente, por um período, a biblioteca sem livros, prevista por Mercier.

Além disso, muitas bibliotecas já se destacavam por seus serviços digitais, mas outras – como a da Universidade Al Iraquiana no Iraque – criada na pandemia para continuar servindo seus usuários. Como destacado em uma pesquisa realizada pela Conferência de Diretores de Bibliotecas Nacionais, três quartos das bibliotecas nacionais, por exemplo, incorporaram novos serviços digitais (Ifla, 2020).

A valorização da memória nas bibliotecas universitárias sempre esteve ligada principalmente às ações culturais que permitiam a ampla divulgação de coleções especiais. É cada vez maior as iniciativas para o reconhecimento desse tipo de acervo nas universidades - o que contribui para a caracterização e enriquecimento de uma identidade institucional. A essa pesquisa interessa, também, contribuir para a memória do Sistema de Bibliotecas da Unirio.

A vivência dos profissionais em um período caótico e sem precedentes recentes traz consigo a memória viva de como foi possível a área da Biblioteconomia desenvolver-se, aperfeiçoar-se e adequar-se às necessidades do principal foco de qualquer biblioteca: o usuário.

Tendo em vista esses acontecimentos, o tema abordado por esta pesquisa será implementação do teletrabalho nas bibliotecas da Unirio e sua possível execução por meio do Programa de Gestão de Desempenho, com a observação participante da autora para o desenvolvimento e registro da pesquisa.

Com isso, ressalta-se a importância da gestão do conhecimento para o desenvolvimento da pesquisa, que de acordo Alvarenga Neto (2005), consiste em um grupo de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, que permitem que as organizações e seus colaboradores usem das melhores informações e conhecimentos disponíveis, para alcançar os objetivos organizacionais.

A gestão do conhecimento é um processo sistemático de encontrar, selecionar, organizar, destrichar e apresentar informação com objetivo de melhorar a compreensão de um funcionário em uma área específica de interesse (Chiavenato, 2011). Existem práticas relacionadas à gestão de pessoas, como narrativas e educação corporativa, e aquelas relacionadas à gestão de processos como

benchmarking e melhores práticas, por exemplo.

Além disso, busca provocar uma reflexão sobre a prospecção da atuação dos profissionais da informação em um momento oportuno de repensar suas atividades e ampliar seus contextos de atuação. Com o intuito de contextualizar as ações de risco que envolvem o Sistema de Bibliotecas da UNIRIO, serão apresentadas as ações destinadas a essa unidade suplementar.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018) define risco como “efeito da incerteza nos objetivos”. Segundo Bertelli (2006) *apud* Oliveira Júnior (2023), os riscos são inerentes a praticamente todas as atividades humanas.

Para tanto, as seguintes questões são necessárias para prosseguir com a pesquisa: do ponto de vista do Sistema de Bibliotecas, o risco foi previsto? Quais as particularidades das bibliotecas da Unirio no que tange a implementação do teletrabalho? O teletrabalho pode ser permanente nas atividades do Sistema?

Com base nisso, a seguir, serão apresentados os objetivos e justificativa para o desenvolvimento da pesquisa.

1.1 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é propor práticas de gestão do conhecimento para a implementação do teletrabalho no Sistema de Bibliotecas. Os objetivos específicos são:

- a) Discutir a gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias para a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) e
- b) Descrever o Sistema de Bibliotecas da UNIRIO.

Interessa-nos registrar a percepção das necessidades sentidas pelos profissionais envolvidos na manutenção do funcionamento das bibliotecas durante o período pandêmico, e como resultado foi produzido um produto que pode vir auxiliar as tomadas de decisão em momentos de crise ou em que seja indispensável o teletrabalho, até que o PGD seja, de fato, implementado.

1.2 Justificativa

A pesquisa justifica-se pela importância da atípica situação passada pela sociedade que ocasionou que a rotina de trabalho fosse vivenciada de forma remota. Todos os acontecimentos contribuíram para que uma nova visão de possibilidade de trabalho viesse à tona: trabalhar de casa.

Para os profissionais da informação essa foi uma novidade que transcendeu todos os acontecimentos vividos pela área da Biblioteconomia e tornou possível manter viva uma biblioteca para além dos livros impressos, com forte destaque para a interação em redes sociais.

Para além disso, destaca-se que o Estado do Rio de Janeiro é um local em que a população vive constantemente sujeita a situações de risco, tais como: intensas chuvas, o grande índice de violência, falta de abastecimento de água e mais recente, os efeitos danosos do desequilíbrio climático que provocou inúmeras queimadas pelo país – o que, por vezes, acaba tendo como consequência e por comunicados oficiais a obrigatoriedade de afastar as pessoas de seu local de trabalho durante determinado período. Tais situações proporcionam a possibilidade do profissional desempenhar suas atividades de casa.

Algumas das situações as quais a Unirio já enfrentou recentemente podem ser comprovadas por meio das notícias oficialmente divulgadas no site da Universidade, conforme quadro abaixo:

Quadro 1- Notícias divulgadas pela UNIRIO

Título da notícia	Assunto	Ano
DTIC informa sobre instabilidade de serviços da Rede UNIRIO	Previsão de fortes chuvas	2019
UNIRIO informa que serviços de internet serão interrompidos amanhã	Previsão de fortes chuvas	2019
UNIRIO não terá atividades letivas e administrativas nos campi da Av. Pasteur nesta quinta-feira (7)	Abastecimento de água	2023
Nota do Reitor sobre o caos no transporte da Zona Oeste na noite de hoje (23)	Violência urbana	2023
Suspensas as atividades presenciais na UNIRIO na terça-feira (24)	Violência urbana	2023

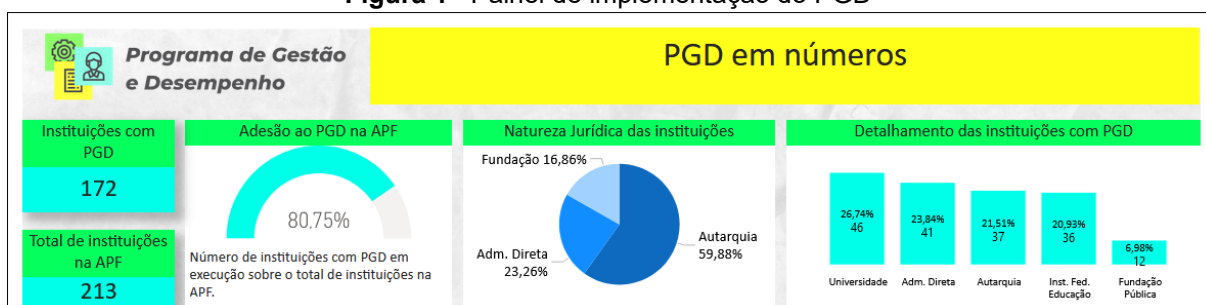
Fonte: UNIRIO (2024)

Portanto, infere-se que a pesquisa será importante para contribuir com a possível implantação do teletrabalho no Sistema de Bibliotecas da Unirio pois, além de já ser uma ação que, aos poucos, vem sendo adotada pela instituição, já está prevista dentro das ações da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), conforme PDI da universidade e, além disso, apresentará práticas para o desenvolvimento dessa modalidade. Os resultados evidenciados pela pesquisa podem, ainda, contribuir para a atualização do Plano de Contingência do Sistema de Bibliotecas.

Este estudo é motivado porque a autora faz parte da equipe e acompanhou de perto as dificuldades enfrentadas pelo Sistema de Bibliotecas na implementação do acesso remoto aos recursos disponíveis, levando em consideração que, na época, estava trabalhando no Setor de Informação Digital (SID) – responsável, dentre outras tarefas, por auxiliar a comunidade no que diz respeito ao acesso aos conteúdos, como, por exemplo, a conexão via *proxy* que foi muito impactada na época e chegou a ser suspensão.

Além dos fatores já mencionados, justifica-se essa pesquisa porque o PGD oferece mudanças significativas dentro da rotina das atividades da universidade. Ressalta-se, também, que o programa já foi implementado em diversas outras instituições, conforme pode ser visto na imagem abaixo:

Figura 1– Painel de implementação do PGD



Fonte: Portal do Servidor (2024)

Na figura, destaca-se que é possível ver que de 69¹ universidades públicas federais, 46 delas já implementaram o programa. O número total de universidades foi recuperado em pesquisa realizada no e-MEC - base de dados oficial dos cursos e Instituições de Educação Superior brasileiros, independentemente de Sistema de

¹ Dado extraído do sistema e-Mec, disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>

Ensino. A estratégia de busca realizada foi: Instituição de Ensino Superior, Categoria administrativa: pública federal e Organização Acadêmica: Universidade. Além disso, percebe-se que a natureza das instituições em que o PGD já foi implementado, é ampla.

No decorrer da pesquisa, há uma seção somente sobre o PGD e no próximo item será descrita a organização da dissertação de modo a situar o leitor.

1.3 Organização da dissertação

Esta pesquisa foi construída com um total de sete seções, iniciada por essa introdução. Na seção seguinte apresenta-se a metodologia e os procedimentos metodológicos utilizados para o seu desenvolvimento. Na terceira seção são discutidos os conceitos que fundamentam as bibliotecas universitárias. A seção posterior, apresenta a UNIRIO e seu Sistema de Bibliotecas, além da análise da matriz SWOT do Sistema, conforme respostas do questionário aplicado bem como o impacto que ambos sofreram com a pandemia. Na quinta seção, aborda-se sobre a gestão do conhecimento e como ela pode contribuir com boas práticas para a implementação do teletrabalho nas bibliotecas. Em seguida, é apresentada a sexta seção com a análise dos resultados do questionário aplicado. A sétima seção discorre sobre as considerações finais e, em seguida, são apresentadas as referências, os apêndices com o respectivo produto da pesquisa, bem como o anexo.

2 METODOLOGIA

Nesta seção, serão abordados os procedimentos metodológicos adotados que permitiram a execução da pesquisa, sua caracterização e as pesquisas bibliográfica e documental realizadas.

2.1 Caracterização da pesquisa

Enquadra-se na área das Ciências Sociais Aplicadas, dentro da área de avaliação Comunicação e Informação, sendo a Ciência da Informação a grande área e a Biblioteconomia uma subárea, de acordo com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2017). Além disso, está em conformidade com o Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e com a linha de pesquisa “Biblioteconomia, Cultura e Sociedade” e da pesquisa “Gestão de bibliotecas em contexto de pandemia”, além do grupo de pesquisa Organização e Gestão Estratégica de Bibliotecas, da Informação e do Conhecimento (GEORGEA).

Classifica-se como uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, pois detalha as características de um determinado grupo (Gil, 2002, p. 42). Para tanto, utiliza-se de uma técnica padronizada de coleta de dados e são, de forma constante, realizadas devido a preocupações de atuação prática, como é o caso dessa pesquisa (Ibid, p. 28).

Além disso, possui, também, um caráter exploratório uma vez que, de acordo com Selltitz (1987, p. 60), este tipo de pesquisa pode ter duas funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o estabelecimento de conceitos, o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real, bem como apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais.

Houve ainda a coleta de dados por meio de um questionário com a comunidade estudada. Com isso, conforme o universo de profissionais apresentados na subseção 2.5, foram incluídos como respondentes os profissionais técnicos administrativos bibliotecários pois eles são qualificados como os sujeitos da pesquisa. Vale ressaltar

que são pessoas mais experientes, com alta capacidade de opinião e análise que certamente contribuíram com o produto gerado pela pesquisa.

2.2 Observação participante

Levando-se em consideração que se trata, também, de um estudo descritivo, vários métodos podem ser utilizados em conjunto. Além do questionário, a observação participante será enquadrada como método empregado para melhor desenvolver a pesquisa.

De acordo com Cervo; Bervian; Silva (c2007) a observação é um dos principais instrumentos utilizados para a coleta de dados dentro da pesquisa descritiva. Além disso, para Severino (2007, p.120), na pesquisa participante “o pesquisador se coloca numa postura de identificação com os pesquisados”.

No contexto desta pesquisa, para salientar a observação participante como um processo de provocação de intuições, destaca-se que a atitude da pesquisadora é a de receptividade atenta e não a de verificação dos fatos. A intenção é a de fornecer auxílio na possibilidade de remodelar processos (Selltiz, 1987) de modo a torná-los mais duradouros.

2.3 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de fontes de informações em bases de dados e livros para a contextualização da fundamentação teórica da pesquisa. Sua principal vantagem é “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2002, p. 45). Para sua realização, foram selecionados livros de referência da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação para a construção do referencial teórico sobre os conceitos de bibliotecas, gestão do conhecimento, entre outros.

A seguir, serão apresentadas as estratégias de busca adotadas para o desenvolvimento do tema, em bases de dados como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a Base de dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e anais de eventos do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias):

Tabela 1 - Estratégias adotadas

BASES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS	TOTAL
BDTD	"Gestão do conhecimento" and "bibliotecas universitárias"	66
	Pandemia and "bibliotecas universitárias"	
	"Bibliotecas universitárias" and "cultura organizacional"	
Anais do 22º e 23º SNBU	"Gestão do conhecimento" e "bibliotecas universitárias"	39
	teletrabalho	
	pandemia	
BRAPCI	"bibliotecas universitárias" e pandemia	79
	"bibliotecas universitárias" e "gestão do conhecimento"	
		184

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Ao total, foram recuperados 184 documentos. As seleções foram realizadas a partir da leitura dos títulos e resumos. Os quantitativos acima mencionados referem-se a artigos, comunicações, teses e dissertações.

Com o intuito de explorar internacionalmente a temática, foi realizada, também, uma busca na base de dados Redalyc e no Sistema de Descoberta do Sistema de Bibliotecas, com as seguintes estratégias de busca:

Tabela 2 – Estratégias de buscas internacionais

BASES	FILTROS	ESTRATEGIAS UTILIZADAS	TOTAL
REDALYC	Ano: 2020-2023 Idioma: Espanhol País: Colômbia Área: Ciência da Informação	("knowledge management" and "academic libraries")	5
	2024	("knowledge management" and "academic libraries")	7
EDS	Provedor de conteúdos: Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text Idioma: Espanhol	("knowledge management" and "academic libraries")	20
			32

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Outras estratégias foram adotadas e realizadas na base *Google Scholar*, da

seguinte forma: “programa de gestão de desempenho” and “bibliotecas universitárias” e nenhum resultado foi encontrado. Porém, na estratégia “programa de gestão de desempenho” and “biblioteca” foram obtidos 79 resultados e aplicado o filtro de ano 2020, e 28 artigos foram recuperados.

A seguir, serão abordadas outras subseções que estão relacionadas com o desenvolvimento da metodologia dessa pesquisa.

2.4 Pesquisa documental

Na pesquisa documental, de acordo com Gil (2002), os documentos são considerados como uma fonte rica e com estabilidade de dados e, assim, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica.

Para tanto, foi necessário consultar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), como forma inicial de nortear a pesquisa, já que é o documento primordial de análise sobre todas as ações demandadas pela Universidade. Tais ações podem ser observadas no apêndice da pesquisa. Nele estão previstas as ações propostas pela Biblioteca Central, de acordo com os objetivos estratégicos da Universidade.

Para auxiliar na análise da pesquisa, também foi utilizada a minuta do Plano de Contingência do Sistema de Bibliotecas, de caráter estratégico e preventivo, criado em 2019, por solicitação do Ministério da Educação (MEC), com o intuito de criar medidas preventivas para possíveis situações de risco.

Para Soares et al (p. 2, 2020) “os planos de contingência são preventivos, visam mapear e apontar os riscos internos e externos de uma organização, analisar os impactos e efeitos dos riscos, bem como traçar um planejamento para monitorar e combater implicações inesperadas”.

Tal documento elenca principalmente as questões de acesso aos conteúdos como principal medida a se pensar em caso de necessidade, a fim de não prejudicar o desenvolvimento de pilares da universidade: Ensino, Pesquisa, Inovação, Extensão e Cultura.

Conforme algumas situações expostas pela universidade inicialmente, seguem as indicadas pelo Sistema de Bibliotecas em seu plano de contingência em que devem ser adotadas medidas preventivas de ação (Biblioteca Central, 2019):

- a) Falta de água;

- b) Falta de luz;
- c) Rede de Internet;
- d) Inundação.

O documento apresenta procedimentos que são seguidos para a manutenção do acesso ao acervo físico e acesso digital à informação.

No que se refere à pesquisa bibliográfica sobre a implementação do PGD em bibliotecas universitárias, pode-se afirmar que ainda é escassa, conforme supramencionado na seção anterior. Por isso, adotou-se as referências fornecidas pelas universidades que já implementaram o programa, como o processo da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), de número 23079.214133/2024-39 e o processo 23069.189348/2022-61, da Universidade Federal Fluminense (UFF), ambos disponíveis para consulta pública e podem ser pesquisados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

A seguir, apresenta-se o procedimento escolhido para melhor avaliar as possibilidades de gerar o produto dessa pesquisa.

2.5 Questionário e sua aplicação

O questionário foi elaborado com base prioritária nos processos de serviço de referência, já que se trata de uma atividade na qual o usuário não pode ficar desprovido de atendimento em situações em que as bibliotecas precisem ficar fechadas, bem como em questões de serviço técnico visando a adequação e melhoria para novos tempos. Porém, as questões relacionadas ao serviço técnico não foram coletadas de modo a contribuir com a elaboração do produto já que o recorte da pesquisa é o serviço de referência.

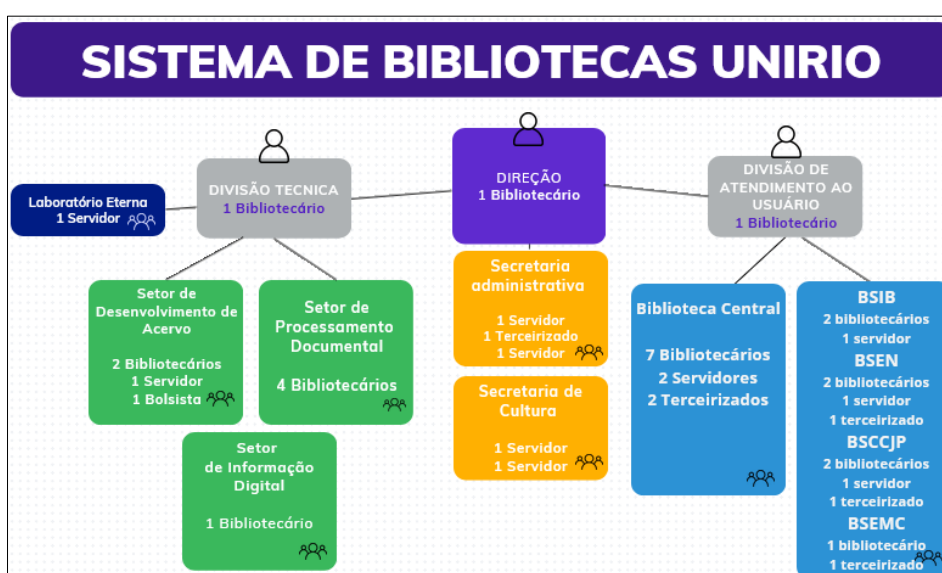
A tabela a seguir informa o quantitativo de profissionais alocados no Sistema de Bibliotecas da Unirio.

Tabela 3 – Quantitativo de profissionais do Sistema de Bibliotecas

Funcionários	Quantitativo
Bibliotecários	24
Pessoal auxiliar (terceirizados)	8
Técnicos-administrativos	8
Técnicos-administrativos (função de nível superior, não bibliotecários)	3
TOTAL	45

Fonte: PDI 2022-2026

Abaixo, está representado o quantitativo de profissionais que estão distribuídos pelo Sistema de Bibliotecas.

Figura 2 – Quantitativo de profissionais de acordo com o organograma

Fonte: Sistematizado pela autora (2024)

Enfatiza-se que as respostas ao questionário foram dadas sempre levando em consideração o principal foco de qualquer biblioteca: o usuário. Os detalhes sobre sua aplicação estão descritos na seção sobre a análise dos resultados.

3 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A pesquisa busca relacionar de forma qualitativa os conceitos de bibliotecas e sua tipologia universitária com os conceitos da área de gestão de bibliotecas. Para tanto, foram levados em consideração os documentos relacionados ao planejamento da instituição desde o início do encerramento das atividades presenciais na universidade, ocasionado pelo isolamento social determinado pelo Governo e imposto pela disseminação do coronavírus.

O século XXI trouxe consigo acontecimentos que têm sido registrados de diversas formas. Todos eles irão se transformar em passado, história e memória. Independentemente de onde, certamente todo o conhecimento que vem sendo produzido devido à pandemia estará guardado em algum suporte, e este estará em alguma biblioteca.

Habitualmente, as bibliotecas, independentemente de sua natureza, são vistas como espaços físicos disponíveis para consulta e pesquisa. No entanto, em 2020, essa realidade mudou. Embora a hibridez nas bibliotecas não seja uma novidade, uma forma absoluta de atuação surgiu com a instalação da pandemia ocasionada pela disseminação do coronavírus: para o bibliotecário, trabalhar unicamente de forma remota – o que proporcionou uma ressignificação do “*know how*” das atividades e, para o estudante, consultar e desenvolver seus trabalhos acadêmicos única e exclusivamente sem sair de casa.

A realidade instalada foi comum a todos os tipos de biblioteca, que, conforme Santiago et al. (2023, p. 4), modificaram sua estrutura, o modo de executar as tarefas, ofertar seus [produtos] e serviços, além de atuar no reforço dos cuidados sanitários tanto com os materiais quanto no desenvolvimento das atividades para proteção de todos os envolvidos.

De acordo com Shera (1951) *apud* Cunha e Cavalcanti (2008, p. 48) a biblioteca é como uma “coleção de material impresso ou manuscrito, ordenado e organizado com o propósito de estudo e pesquisa ou de leitura geral ou ambos”. [...] Sala ou prédio onde são guardadas, ordenadamente, coleções de livros e outras espécies documentárias”. Tratam-se de conceitos que enxergam a biblioteca principalmente como um espaço físico. Já Andrade (2009, p. 18) define as bibliotecas “como um lugar de memória e de preservação do patrimônio documental”. Segundo

Chartier (2002, p. 30 grifo nosso) as bibliotecas são como um espaço dinâmico e vivo tendo como uma das “tarefas fundamentais colecionar, proteger, inventariar e, finalmente, tornar acessível a herança da cultura escrita”. Este último conceito se aproxima mais da atual realidade que as bibliotecas, independentemente de sua tipologia, enfrentam, levando em consideração que a transição para o teletrabalho está representado como um desafio em modificar a natureza das tarefas fundamentais das bibliotecas físicas já que elas são constituídas pela circulação de pessoas e por um fluxo contínuo de troca de conhecimento e de informações.

As bibliotecas universitárias são o berço da Universidade. É por meio delas que a instituição permite que a formação de sua comunidade seja realizada em excelência. Elas são as transmissoras e produtoras de conhecimento – o que as transformam em organizações do conhecimento. Para isso, “mudanças consideráveis devem ser planejadas, com vistas a apontar saídas para que a Biblioteca Universitária do século XXI se apresente como a Unidade de Informação perfeitamente integrada ao ambiente informacional deste século” (Russo, 2003, p. 3).

As bibliotecas universitárias no Brasil surgiram concomitantemente com a criação das universidades brasileiras (Ibid.). A trajetória das bibliotecas universitárias no país está atrelada ao início do século XX, quando o país estava nos primórdios do desenvolvimento do ensino superior (Cunha; Diógenes, 2016). Em artigo sobre o panorama histórico do surgimento das bibliotecas universitárias, os autores também abordam sobre o início do planejamento bibliotecário, surgido em 1960.

As bibliotecas universitárias atuam incessantemente no desenvolvimento de produtos e serviços que auxiliam em todos os processos do tripé de ensino, pesquisa e extensão, dentro da universidade. O acervo disponível e seus profissionais fazem com que a construção do conhecimento se concretize com a produção de artigos, monografias, teses, dissertações, dentre tantos outros tipos de produtos que podem ser gerados.

Diante disso, o que Tarapanoff discorre a respeito das bibliotecas universitárias em 1981, em seu artigo sobre planejamento para bibliotecas universitárias no Brasil, condiz com a realidade na relação de dependência entre a biblioteca universitária e a universidade, que ainda é perceptível nos dias atuais: “A biblioteca universitária é parte e resultado da sociedade à qual pertence, de suas características e prioridades socioeconômicas e culturais. [...] Além disso, ela não é uma organização autônoma,

sendo subordinada à universidade à qual pertence” (Tarapanoff, 1981, p. 16) e necessita de planos para nortear suas decisões.

Para Almeida (2011, p. 2), “o plano é um meio para alcançar fins, objetivos e opções determinados, para o que são estudadas diferentes soluções, e previstas as consequências dessas soluções, levando em conta os recursos e as condições gerais existentes”. Com essa medida, viu-se que a gestão se empenhou em cumprir a missão da universidade:

Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o **exercício pleno da cidadania**, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a **melhoria das condições de vida da sociedade**. (Unirio, 2013, grifo nosso)

Para que o retorno das atividades presenciais ocorresse de maneira eficiente e todo conhecimento gerado durante e pós a pandemia fosse devidamente tratado, foi necessário que houvesse planejamento nas unidades de informação. De acordo com Almeida (2011), o planejamento trata de um processo contínuo, permanente e com dinamismo que estabelece objetivos fixados, determina linhas de ação com detalhamento das etapas para atingi-los e previsão de recursos necessários para atendê-los.

Ainda em diálogo com a autora, há a necessidade de realização do diagnóstico organizacional que:

consiste numa intervenção na rotina da organização, usando conceitos e métodos das ciências sociais para avaliar o estado da organização num determinado momento. Seus objetivos específicos são: identificar pontos fortes e fracos na estrutura e no funcionamento da organização; compreender a natureza e as causas dos problemas ou desafios apresentados; descobrir formas de solucionar esses problemas e melhorar a eficiência e a eficácia organizacionais. (Ibid. p. 53).

Maciel (1997) destaca que o diagnóstico oferece ao bibliotecário uma visão real dos problemas existentes, permitindo suas localizações – o que viabiliza as tomadas de decisões coerentes e o direcionamento correto do esforço de trabalho.

De acordo com os relatos do Sistema de Bibliotecas da Universidade estadual de Campinas:

Os novos desafios educacionais impactaram de forma considerável nas atividades realizadas pelas bibliotecas universitárias, sendo necessária a tomada de decisões estratégicas bem como elaboração e implantação de ações que possibilitassem a continuidade de seus produtos e serviços oferecidos à comunidade tanto acadêmica quanto externa, agora de forma remota (Eliel et al., p. 2, 2022).

Com essas ferramentas gerenciais é possível se planejar de modo a prever minimamente situações que possam vir a ocorrer dentro das bibliotecas.

Na próxima seção, será apresentada a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e algumas de suas características peculiares que dizem respeito à instituição e ao período de pandemia vivido pela comunidade acadêmico-científica.

4 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)

Nesta seção, de modo a contextualizar a pesquisa, será apresentado um breve histórico da Universidade bem como características essenciais da área de gestão. Além disso, os desafios institucionais a serem enfrentados; o impacto que a pandemia trouxe para a Universidade bem como o histórico do Sistema de Bibliotecas e suas unidades, além dos reflexos da pandemia como forma de contribuir para a memória do Sistema.

4.1 Breve histórico

A Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado da Guanabara (FEFIEG) que, posteriormente, foi denominada como Federação das Escolas Isoladas do Estado do Rio de Janeiro (FEFIERJ) foi a instituição que deu origem à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro.

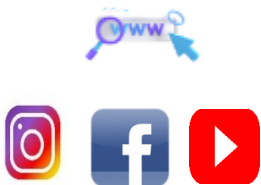
O objetivo da FEFIEG era o de reunir e integrar estabelecimentos isolados de ensino superior, que anteriormente pertenciam a três ministérios: Ministério do Trabalho, Comércio e Indústria (Escola Central de Nutrição), Ministério da Saúde (Escola de Enfermagem Alfredo Pinto) e Ministério da Educação e Cultura (Conservatório Nacional de Teatro, Instituto Villa-Lobos, Fundação Escola de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro e o Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional).

A transformação da FEFIERG em Universidade se deu em 1979, por meio da lei nº 6.655. Em 2003, a Universidade passou a ser chamar Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, tal como é hoje, por meio da lei nº 10.750. (Unirio, 2023). É importante salientar o quanto a UNIRIO preza pelo desenvolvimento da qualidade do ensino que disponibiliza para a sociedade. Dessa forma, apresenta-se sua missão:

Produzir e disseminar o conhecimento nos diversos campos do saber, contribuindo para o exercício pleno da cidadania, mediante formação humanista, crítica e reflexiva, preparando profissionais competentes e atualizados para o mundo do trabalho e para a melhoria das condições de vida da sociedade. (Unirio, 2023)

Dentre as áreas de atuação estratégica da Unirio, estão apresentadas a seguir as unidades suplementares.

Quadro 2 – Algumas das subunidades estratégicas da Universidade

UNIDADES SUPLEMENTARES		
SUBUNIDADES	COMPETÊNCIAS	LINKS ÚTEIS
BIBLIOTECA CENTRAL (BC)	• promove o acesso à informação e incentivo ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária; • Divulga os produtos e serviços desenvolvidos e/ou adquiridos para a comunidade acadêmica; • Apoia a comunidade acadêmico-científica na promoção de sua produção intelectual	
Arquivo Central (AC)	Atua na gestão de documentos de atividades fim e meio, formulação de políticas institucionais	

Fonte: baseado no PGERCI 2022-2026

A esta pesquisa interessa dar destaque à Unidade Suplementar Biblioteca Central (matriz do Sistema de Bibliotecas) que será apresentada posteriormente.

Destaca-se aqui, que segundo Brophy *apud* Valls (2006), a cultura da Universidade na qual a Biblioteca está inserida tem notável representação nos resultados obtidos pela biblioteca, pois o autor friza que a implementação do sistema de gestão da qualidade na biblioteca da *University of Central Lancashire* só foi possível pois “a Universidade tem como missão transformar alunos em pesquisadores e os serviços de informação oferecidos têm um papel de destaque neste processo”, tema que pode ser melhor desenvolvido em outras pesquisas, por outros profissionais e outras unidades da universidade.

4.2 Impacto da pandemia na Universidade

Esta subseção inicia-se com a apresentação de uma linha do tempo dos acontecimentos relacionados à pandemia dentro da Unirio, em que se pode

compreender melhor como foi iniciada a jornada da universidade para combater o isolamento estabelecido pela disseminação da doença e zelo pelo desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma remota.

Em abril de 2020, foi instituído por meio do Comitê Permanente de Coordenação das Ações Internas e Externas de Prevenção e Enfrentamento do Novo Coronavírus, o Grupo de Trabalho responsável para atuar no plano de ação da Universidade.

O documento “Condições de Biossegurança e Organizacionais para atividades da UNIRIO” também foi criado em parceria entre o Hospital Universitário Gafree Guinle (HUGG), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (PROPGPI).

Diversas foram as instruções normativas geradas pelo Reitoria durante o período, que continham as diretrizes de ações a serem realizadas e medidas preventivas tomadas para a comunidade.

Diante da situação enfrentada pela sociedade, as instituições perceberam a necessidade de construir planos para direcionar suas ações durante esse período de isolamento social. A Unirio publicou o seu Plano de Contingência Covid-19 assim que foi decretada a situação pandêmica.

Outra iniciativa muito importante foi a criação de um site institucional direcionado exclusivamente para a disseminação de informações sobre o COVID-19.

Figura 3 – Linha do tempo da pandemia na UNIRIO



Fonte: Sistematizado pela autora (2024)

A UNIRIO disponibiliza como base para execução das atividades e tomadas de decisão diversos documentos de planejamento tais como:

- a) Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2022-2026 – instrumento base e norteador para a elaboração de todos os documentos de gestão e estratégia da Universidade;
- b) Planos de gestão de acordo com as reitorias em vigor – planos dos reitores com propostas relacionadas às dimensões da avaliação institucional do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) do MEC previstas no PDI;
- c) Plano de Governança de Gestão de Riscos e Controle Internos (PGERCI) ([2017-2021](#));
- d) Plano Diretor Estratégico (HUGG/EBSERCH) – direcionado ao Hospital Universitário Gaffrèe Guinle;
- e) Plano Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicação (PDTIC) – voltado para soluções da Tecnologia de Informação e Comunicação baseadas nas ações previstas no PDI;
- f) Plano de Transformação Digital (PTD) – direciona as ações de TIC para transformação digital e ampliação na oferta de serviços digitais;
- g) Plano de Dados Abertos (PDA) – divulgar e dar transparência sobre os dados na Administração Pública;
- h) Plano de Acessibilidade – proporcionar melhores condições de trabalho para as pessoas com deficiência na Universidade;
- i) Plano de Conduta e Integridade – documento elaborado com base na Política de Gestão de Riscos;
- j) Plano de Atividades Acadêmicas e Administrativas para o período de excepcionalidade em virtude da pandemia de COVID-19.

Todos os documentos acima mencionados são utilizados como base para auxiliar desde o desenvolvimento dos processos até a consecução dos objetivos, planos e ações estabelecidos pela Universidade.

Na subseção seguinte, será discutido sobre os desafios institucionais.

4.3 Desafios institucionais

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais as Universidades passaram ao longo dos anos trouxeram consigo a responsabilidade que a instituição necessita ter para manutenção da sua missão para com a sociedade. Os diversos cortes orçamentários sofridos, sobretudo, nos últimos anos, foram determinantes para que a estrutura se mantivesse fortalecida a fim de seguir com seu desenvolvimento e cumprimento de sua missão.

As inúmeras ações estratégicas adotadas pela Universidade são fundamentais para diagnosticar o caminho a ser percorrido em eventuais situações. A responsabilidade institucional é percebida com a adoção de documentos preparatórios para as tomadas de decisão, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (PGERCI).

O contexto histórico no qual a Unirio está inserida e as pressões governamentais que sofre são fatores determinantes para a adoção das medidas supramencionadas. O PDI é o ponto de partida para conhecer as principais necessidades da Universidade como um todo.

A busca pela excelência na qualidade no desenvolvimento de ações e implementação de projetos, cursos, treinamentos, tem a ver com a produção de conhecimento gerada pela Universidade. Tal produção tem sido cada vez mais valorizada de modo a aproximar a comunidade no intuito de criar um ambiente mais democrático e isonômico.

O fortalecimento do desenvolvimento de ações que envolvam a Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) é primordial para que o reflexo dessas ações da Universidade sejam compartilhadas, reconhecidas e fundamentalmente utilizadas em prol da sociedade. A excelência na infraestrutura das TIC é a principal aliada da Universidade para o sucesso da implementação de diversos desafios, entre eles o teletrabalho.

4.4 Programa de Gestão de Desempenho (PGD)

Devido aos acontecimentos ocasionados pela pandemia, o governo criou o Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022 que implementou o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Sua regulamentação foi dada pela [Instrução Normativa Conjunta nº 24, de 28 de julho de 2023](#) e estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG) relativos à implementação do programa, e foi alterada pontualmente pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024 bem como pela [Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023](#). Ressalta-se aqui que a implementação do PGD não é condicionada ao ponto eletrônico.

O decreto institui as seguintes modalidades de trabalho: presencial ou teletrabalho, onde o segundo é estabelecido via acordo entre o agente público e a administração, com plano de trabalho definido registrado no termo de ciência e responsabilidade podendo ser executado integral ou parcialmente sendo condicionado à compatibilidade com as atividades realizadas por ele. No regime parcial, parte do trabalho é realizado a critério do participante e outra parte em acordo com a chefia; já no regime integral, fica a critério do participante realizar suas atividades no local de sua escolha. A implementação de sua estrutura é custeada pelo agente público que deve estar disponível para contato dentro do seu horário de trabalho (Brasil, 2022). A modalidade de teletrabalho permite que o retorno ao presencial se dê dentro de trinta dias desde que o agente seja excluído da modalidade ou do PGD ou, ainda, se o programa for suspenso ou revogado. (Brasil, 2022).

Destaca-se que o PGD traz a oportunidade de ampliar a qualificação dos profissionais que venham a ter interesse, também, em estudar fora do país a fim de aperfeiçoar a sua capacitação profissional pois ele prevê a modalidade de execução do teletrabalho total para agentes públicos que estejam residindo no exterior. Portanto, uma vez sendo de interesse para o servidor e para a Administração, é possível manter as atividades das bibliotecas universitárias a longa distância – o que possibilita ao profissional a internacionalização de suas ações, o reconhecimento e a contribuição para a expansão das fronteiras da Universidade.

No estado do Rio de Janeiro, a Universidade Federal Fluminense (UFF), a

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) já adotaram o Programa. Um site foi criado e está disponível para o acompanhamento sobre as iniciativas relacionadas ao PGD na Unirio. Recentemente, foi divulgada a minuta da instrução normativa a respeito da regulamentação do programa na universidade, que será debatida em audiência pública.

Com o intuito de contextualizar a implementação do PGD nas universidades federais do Rio de Janeiro, foi realizado um levantamento entre a UNIRIO, UFF, UFRJ e UFRRJ, para apontar a atual situação da implementação do programa. O resultado pode ser visto na figura abaixo:

Figura 4 – Implementação do PGD nas universidades federais

Programa de Gestão de Desempenho Rio de Janeiro				
	UNIRIO	UFRJ	UFRRJ	UFF
Comissão ou Grupo de trabalho	✓	✓	✓	✓
Teletrabalho integral, parcial, ou trabalho presencial	✗	✓	✓	✓
2022	✗	✗	✓	✓
2023	✗	✓		

Fonte: sistematizado pela autora (2024)

Vale ressaltar que o trabalho remoto implementado na UNIRIO durante o período da pandemia não foi considerado pela universidade como o teletrabalho decorrente do Programa de Gestão de Desempenho.

O atual Grupo de Trabalho (GT) do PGD é formado por oito membros titulares e dois suplentes, com representação dos segmentos técnico-administrativo e docente. Foi instituído pela Portaria nº 824, de 30 de outubro de 2023, e modificado pela Portaria nº 988, de 21 de dezembro de 2023, que determinou a inclusão de novos integrantes. (Unirio, 2024).

Em relação à implementação do teletrabalho na UFRJ, não foram encontrados

resultados em sua página sobre o PGD. Após troca com os pares, no Sistema de Bibliotecas (Sibi), a implementação do teletrabalho ainda está sendo iniciada mediante preenchimento de relatórios de como ocorrerá o trabalho presencial e o teletrabalho – o que certamente diz respeito ao plano de trabalho que a legislação exige.

Na UFRRJ, a implementação ocorreu em cada unidade por meio de solicitação de processo administrativo dirigido a sua Pró-Reitoria de Pessoal e o sistema utilizado para o acompanhamento da implementação foi o POLARE (Uffrj, 2022). O PGD não foi implementado na Biblioteca Central da Universidade.

De acordo com Uff (2022), houve um período de ambientação do teletrabalho durante seis meses. Foram realizados diversos *webinars* para apresentação da dinâmica de implementação na Universidade. A avaliação do período foi realizada por meio de um formulário com base em uma instrução normativa da universidade. Foi utilizado o sistema Teleport - desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) em parceria com a empresa Central IT para o acompanhamento do Plano de Trabalho Individual. A maior parte dos participantes estava em teletrabalho integral e o grau de participação foi considerado "muito bom". Além disso, no que tange às bibliotecas, três aderiram ao programa, a saber: Biblioteca de Matemática (Valonguinho) e Biblioteca de Geociências (Praia Vermelha) Biblioteca das Faculdades de Nutrição e Odontologia aderiu ao PGD, em um total de trinta. Os servidores da Superintendência de Documentação também aderiram ao programa.

A construção de um futuro em que a Universidade seja referência de atuação em todos os campos do saber, não existirá sem o registro dos acontecimentos que a fortaleceram como instituição e de como tal registro pode influenciar e determinar o processo de gestão da Universidade.

Na subseção seguinte, será apresentado sucintamente o histórico do Sistema de Bibliotecas.

4.5 Sistema de Bibliotecas da Unirio

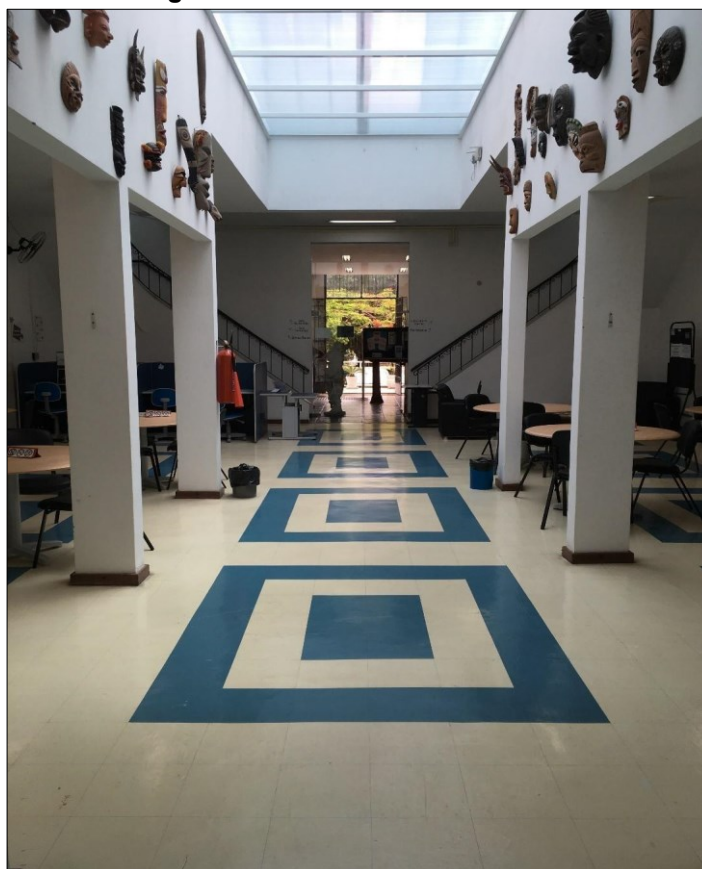
Criado em 1986, o Sistema de Bibliotecas tinha inicialmente o objetivo de dotar as bibliotecas setoriais da universidade de padrões que atendessem às exigências da Rede Bibliodata, coordenada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), 1º rede de catalogação cooperativa do Brasil.

A criação da Biblioteca Central é anterior a do Sistema, tendo sido criada em 1976 e inaugurada em 1977. Está localizada na Avenida Pasteur, número 436, no bairro da Urca, na cidade do Rio de Janeiro. Ressalta-se que a BC é o espaço físico que abriga algumas das bibliotecas setoriais bem como os setores da DT, conforme descrito nas próximas páginas. Sua missão é:

Fornecer apoio informacional ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão considerando todos os campos de atuação da UNIRIO. Para tanto, deve cuidar do patrimônio informacional da Universidade, selecionando, adquirindo, processando, tornando disponível e garantindo o acesso e a preservação dessa informação, esteja ela registrada em qualquer tipo de suporte. (Biblioteca Central)

A seguir, pode-se ver a entrada da Biblioteca Central, que conta com uma exposição de máscaras - objetos de caráter museológicos que enriquecem o local e proporciona uma sensação de estar em um ambiente de promoção e incentivo à cultura.

Figura 5 – Salão da Biblioteca Central



Fonte: Banco de imagens institucional (2023)

A equipe é formada por bibliotecários, pedagogo, produtor cultural, assistentes administrativos, terceirizados, bolsistas e estagiários. Os principais usuários pertencem a comunidade acadêmica que é composta pelos discentes, docentes e técnicos administrativos da Universidade bem como o público em geral. Subordinados à Direção (responsável pelas tomadas de decisão e orientação sobre as ações dos profissionais), estão em ativas funções de secretaria:

1. **Secretaria de Comunicação e Promoção Cultural:** responsável por promover a divulgação dos produtos e serviços nas redes sociais bem como promover eventos; e a
2. **Secretaria Administrativa:** presta auxílio à Direção bem como ao Sistema em assuntos relacionados a questões processuais e administrativas.

Além disso, há as duas Divisões: Divisão de Atendimento ao Usuário (DAU) e Divisão Técnica (DT). As bibliotecas serão descritas na sequência e, os setores que estão subordinados à DT, tais como: Setor de Processamento Documental (SPD), Setor de Desenvolvimento de Acervo (SDA), Setor de Informação Digital (SID) e o Laboratório Eterna.

- **SPD:** responsável por catalogar e classificar os livros (eletrônicos e impressos) que compõem o acervo de todo o Sistema bem como criar as fichas catalográficas, com a prestação de auxílio quanto ao manuseio do sistema de geração de ficha catalográfica;
- **SDA:** responsável por trabalhar com o desenvolvimento de coleções, controla os livros recebidos os livros por meio de doação (proveniente da própria comunidade, instituições, coleções pessoais) e compra (processos relacionados a assinatura ou compra de bases de dados e livros eletrônicos), bem como preocupa-se com questões relacionadas aos espaços devido ao grande crescimento do acervo, com a adoção de medidas relacionadas ao desbaste e descarte de materiais.
- **SID:** responsável por trabalhar com a Biblioteca Digital, oferece auxílio quanto ao Repositório Institucional por meio de parcerias com os docentes e bibliotecários, a depender da necessidade demandada e o Portal de Periódicos da Unirio, com a oferta de treinamentos da plataforma que o hospeda bem como atribuição do *Digital Object Identifier* (DOI) aos artigos

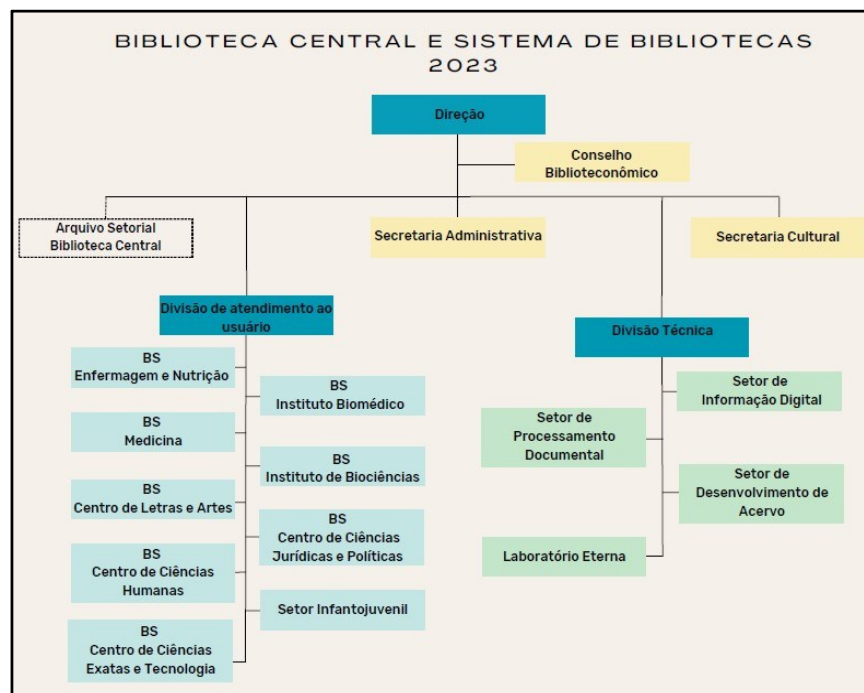
publicados pelas revistas, mediante solicitação dos editores.

- Laboratório Eterna: com equipamentos voltados para as atividades de conservação e preservação de acervos, o laboratório dispõe de um profissional que é responsável pela execução de pequenos reparos necessários.

Vale lembrar que a Biblioteca Central é uma unidade suplementar da Universidade, ou seja, ela está diretamente subordinada à Reitoria – o que estreita as relações e proporciona um melhor diálogo para o atendimento às necessidades do Sistema de Bibliotecas.

A estrutura completa do Sistema de Bibliotecas está apresentada organograma abaixo:

Figura 6 – Organograma do Sistema de Bibliotecas



Fonte: site da Biblioteca Central (2023)

4.5.1 Bibliotecas do Sistema

Atualmente, nove bibliotecas setoriais compõem o Sistema de Bibliotecas e estão subordinada à Divisão de Atendimento ao Usuário, sendo: uma da área de Letras, Artes e Linguística: Biblioteca Setorial do Centro de Letras e Artes (BSCLA), uma da área de Ciências Humanas e Sociais: Biblioteca do Centro de Ciências Humanas e Sociais (BSCCHS), três na área de Ciências da Saúde: Biblioteca Setorial

do Instituto Biomédico (BSIB), Biblioteca Setorial de Enfermagem (BSEN) e Biblioteca Setorial da Escola de Medicina e Cirurgia (BSEMC)), duas na área de Ciências Exatas e da Terra: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Terra (BSCCET) e Biblioteca Setorial do Instituto de Biociências (BSIBIO), uma da área de Direito: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas (BSCCJP) e a Biblioteca Infantojuvenil (BIJU).

a) Biblioteca do Centro de Ciências Humanas e Sociais (BSCCHS)

Está localizada no prédio da Biblioteca Central e foi criada no fim da década de 60 com a bibliografia básica do primeiro curso de Biblioteconomia do Brasil, proveniente da Biblioteca Nacional. A transferência do curso para a FEFIEG, fez com que o acervo viesse para a UNIRIO, construindo a coleção inicial da Biblioteca da Escola de Biblioteconomia. Seu acervo é composto por itens raros e disponibiliza livros, periódicos, CDs e DVDs, referentes aos cursos de graduação de Arquivologia, Ciências Sociais, Filosofia, História, Museologia, Pedagogia, Serviço Social e Turismo. Além disso, dá suporte às pesquisas desenvolvidas nos Programas de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Educação, História, Memória Social e Museologia e Patrimônio e Gestão de Documentos e Arquivos (Unirio, 2023).

b) Biblioteca Setorial do Centro de Letras e Artes (BSCLA)

Está localizada no prédio da Biblioteca Central, com foco em Música, Teatro (incluindo dança) e Letras. Homenageia Pernambuco de Oliveira e possui um bom conteúdo sobre Filosofia, Belas-Artes, Folclore e Cinema. Seu acervo é composto por materiais de diversos tipos, como livros e periódicos gerais e principalmente especializados, folhetos, discos, além de dissertações de mestrado e teses de doutorado dos Programas de Pós-Graduação em Artes da Unirio. O conteúdo está em diversas línguas. Esse acervo é parte essencial das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade e representa um apoio substancial para os pesquisadores da área de artes. A Biblioteca atende usuários internos e externos à UNIRIO. Ela dispõe do Espaço Mário de Andrade, localizado no segundo andar do prédio da Biblioteca Central, onde estão localizados um grande acervo de partituras, peças teatrais e programas de teatro. Com o intuito de expandir sua atuação, a BSCLA participa da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte do Estado do Rio

de Janeiro (REDARTE/RJ). (Unirio, 2023)

c) Biblioteca Setorial do Instituto Biomédico (BSIB)

Está localizada no prédio do Instituto Biomédico (IB), no centro do Rio de Janeiro. Também é conhecida como Custódio Martins e foi criada em 1966. Com um ambiente climatizado, oferece livros atualizados, periódicos, monografias, dissertações, teses e bases de dados que atendem a comunidade dos cursos de graduação em Biomedicina, Medicina, Enfermagem, Nutrição e Ciências Biológicas, além do Programa de Pós-Graduação em Biologia Molecular e Celular (PPGBMC). (Unirio, 2023).

d) Biblioteca Setorial de Enfermagem (BSEN)

Está localizada no campus da Reitoria, no bairro Urca e foi criada em 1988. Dispõe de um acervo composto por livros atualizados, periódicos, monografias, dissertações, teses e bases de dados cobrindo os diversos cursos da área biomédica, Resultante da fusão das bibliotecas das Escolas de Enfermagem Alfredo Pinto e da Escola de Nutrição, ela contempla cursos tradicionais da área da saúde no Brasil, como a primeira Escola de Enfermagem do país (criada em 1890), para atender as necessidades do Hospital Nacional dos Alienados, e a Escola Central de Nutrição, também pioneira, fundada em 1939 e que teve sua origem legal no Curso de Nutricionistas do Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), em 1943. (Unirio, 2023).

e) Biblioteca Setorial da Escola de Medicina e Cirurgia (BSEMC)

Está localizada no quarto andar do Hospital Universitário Gaffrée Guinle (HUGG) desde 2007, a biblioteca atende o curso de Medicina e Cirurgia, a Residência Médica, os Programas de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu, além dos servidores e funcionários do Hospital Universitário. O acervo é composto de livros impressos e digitais, teses e dissertações, periódicos e bases de dados na área de saúde que podem ser acessados pela página da Biblioteca. (Unirio, 2023).

f) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Terra (BSCCET)

Está localizada no prédio da Biblioteca Central e foi criada em 2016. Oferece um acervo composto de livros (impressos e eletrônicos), periódicos, CDs e DVDs. Atende

os cursos de Bacharelado em Sistemas de Informação, Bacharelado em Engenharia de Produção, Licenciatura em Matemática (à Distância), Licenciatura em Matemática (Presencial) e os cursos de Pós-graduação em Informática (Mestrado e Doutorado) e em Matemática (Mestrado Profissional). (Unirio, 2023)

g) Biblioteca Setorial do Instituto de Biociências (BSIBIO)

Está localizada no prédio da Biblioteca Central e foi criada em 2022, durante a pandemia. Também nomeada como Biblioteca Valéria Gomes Veloso, seu acervo é composto por livros, periódicos, dissertações, teses, folhetos e materiais audiovisuais que atende os cursos de Graduação nas áreas de ciências biológicas, da natureza e ambientais, fornece suporte informacional às pesquisas dos Programas de Pós-Graduação em Ecoturismo e Conservação, Ciências Biológicas (Biodiversidade Neotropical) e Ensino de Física, além de apoiar as atividades gerais de ensino, pesquisa e extensão do Instituto de Biociências. (Unirio, 2023)

h) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas (BSCCJP)

Está localizada no prédio do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas, no campus do bairro de Botafogo. Criada em 2009, recebeu o nome de Heráclito Fontoura Sobral Pinto. Atende aos cursos de graduação e pós-graduação existentes nas Escolas de Ciências Jurídicas, Administração Pública e Ciências Políticas. Seu acervo está disponível para consulta online e presencial. (Unirio, 2023).

i) Biblioteca Infantojuvenil (BIJU)

Está localizada na entrada do prédio da Biblioteca Central e atende usuários de 2 a 18 anos (faixa etária do pré-escolar ao vestibular). Também atende aos moradores das redondezas. Seu acervo é constituído majoritariamente por doação da comunidade e editores. (Unirio, 2023)

O acervo do Sistema de Bibliotecas é constituído, em sua maioria, por livros doados para as bibliotecas, diante do restrito orçamento recebido pela Universidade. Atualmente, as aquisições de livros impressos se dá, principalmente, por verba oriunda de projetos com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ). Constitui-se, também, por periódicos impressos e aqueles

hospedados nas bases de dados bem como os disponíveis pelo Portal de Periódicos, além de teses, dissertações e coleções especiais, tais como: Coleção do ex-reitor Guilherme Figueiredo (a quem foi destinada uma sala sua homenagem para a guarda de seu acervo bibliográfico e mobiliário), Coleção de Shakespeare, Coleção de livros da Professora Sueli Angélica do Amaral, dentre outras.

4.5.2 Ferramentas de gestão: matriz SWOT

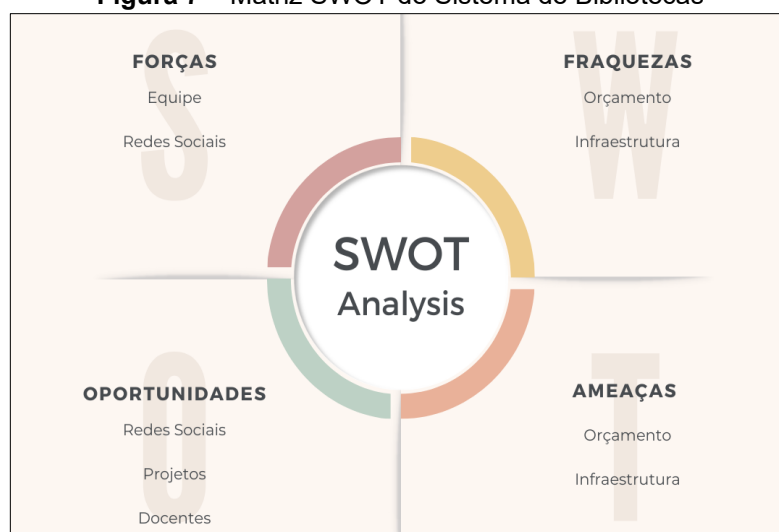
Trata-se de uma ferramenta que define “estratégias com o objetivo de manter e ampliar os pontos fortes da organização e reduzir os riscos decorrentes dos pontos fracos, aproveitando, desta maneira, as oportunidades e procurando reduzir as ameaças.” (Damian; Silva, p. 118, 2017).

A importância de sua aplicação em determinadas situações está atrelada ao fato de poder contribuir com a redução de problemas identificáveis por meio do estabelecimento de sua matriz. Trata-se de uma ferramenta de gestão eficaz para a resolução de problemas relacionados ao teletrabalho². De acordo com Capuano (2008, p. 18) suas vantagens são: simplicidade, baixo custo de aplicação, flexibilidade, capacidade de integração da informação e estímulo à colaboração de todas as áreas da organização para sua consecução.

Abaixo, apresenta-se a matriz swot (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) que, traduzida para o português, é um método de gestão para identificar as forças – tudo aquilo que é considerado como apoio fundamental para o desenvolvimento das atividades de uma organização; fraquezas – exatamente o oposto, isto é, fatores que enfraquecem o desempenho; oportunidades – eventos decorrentes de parcerias ou não, que podem alavancar as tomadas de decisão de uma organização e; as ameaças – qualquer evento externo que possa prejudicar o andamento de um projeto ou atividade, encontradas pela equipe que podem vir a conduzir as futuras ações para uma implementação mais adequada do teletrabalho.

De acordo com Rosa; Martins; Ribeiro (2018) esses quatro fatores contribuem para uma melhor formação de estratégias competitivas de uma organização ou ambiente em questão.

² Professor Sérgio de Castro Martins (Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense)

Figura 7 – Matriz SWOT do Sistema de Bibliotecas

Fonte: sistematizado pela autora (2024)

O Sistema de Bibliotecas encontra-se, continuamente, em busca de aprimoramento na oferta de seus produtos e serviços para o pleno atendimento de sua comunidade acadêmica, de acordo com a infraestrutura, insumo de TICs, disponibilidade de verba liberada pelo governo, etc.

4.5.3 Impacto da pandemia no Sistema

À medida que apareciam casos de Covid-19 na cidade do Rio de Janeiro bem como a circulação de notícias referentes ao encerramento das atividades presenciais em diversos estabelecimentos, a expectativa pela possível interrupção das atividades na universidade crescia a cada dia na equipe. A pandemia impactou de forma inesperada toda a comunidade universitária.

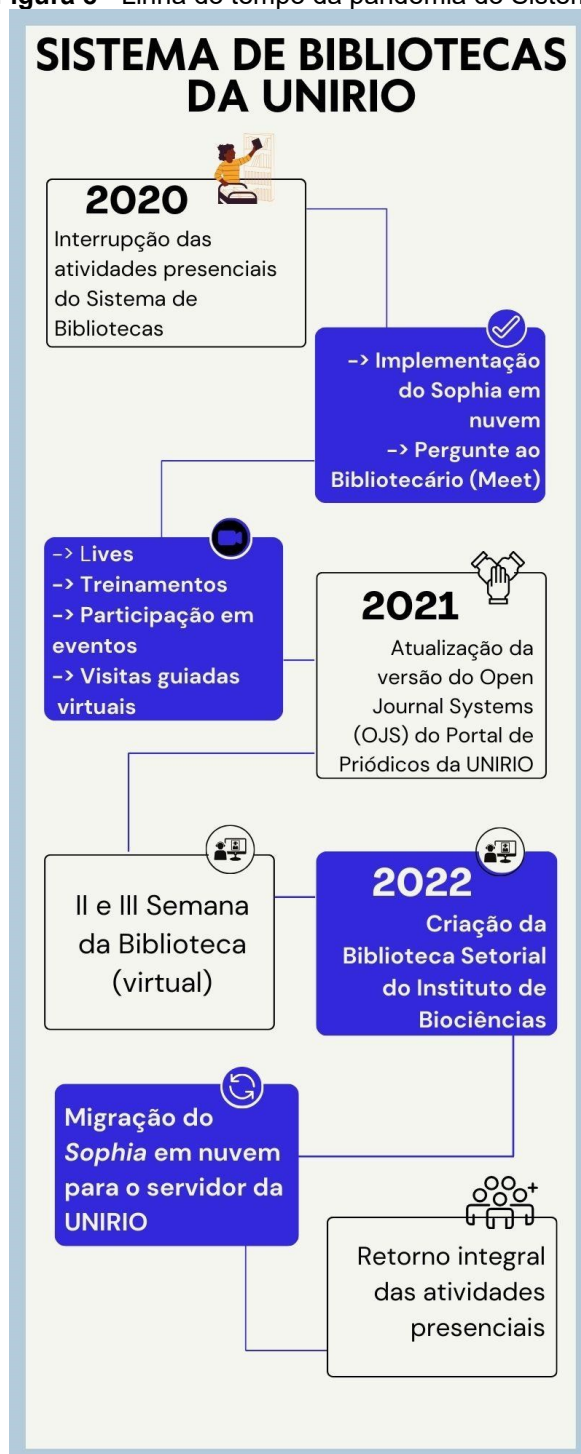
Tão logo foi decretada a interrupção das atividades na Universidade a Biblioteca Central seguiu as instruções dadas pela Unirio. No entanto, não lançou nenhum documento oficial sobre procedimentos a serem adotados pela equipe durante o período. No final de 2021, editou uma minuta do Plano de Retorno das Atividades Presenciais do Sistema de Bibliotecas, elaborada pela então Direção do Sistema de Bibliotecas, em que houve consulta à equipe para a elaboração.

De acordo com Marchiori (1997) o trabalho cooperativo por intermédio do computador é aquele em que grupos de pessoas compartilham algum tipo de trabalho,

ainda que separados pela distância ou tempo. Devido às necessidades, o teletrabalho pode ser entendido como a forma cooperativa de ações desenvolvidas pelo Sistema durante o período de isolamento bem como com a futura implantação do PGD.

Apresenta-se, abaixo, uma linha do tempo com alguns marcos pelos quais o Sistema passou ao longo do período de pandemia e que estarão descritos de forma sucinta nas próximas páginas. A criação dessa simplificada linha é importante para que fique registrada de forma mais transparente para a equipe os acontecimentos em um único lugar, para além dos relatórios de gestão.

Figura 8 - Linha do tempo da pandemia do Sistema



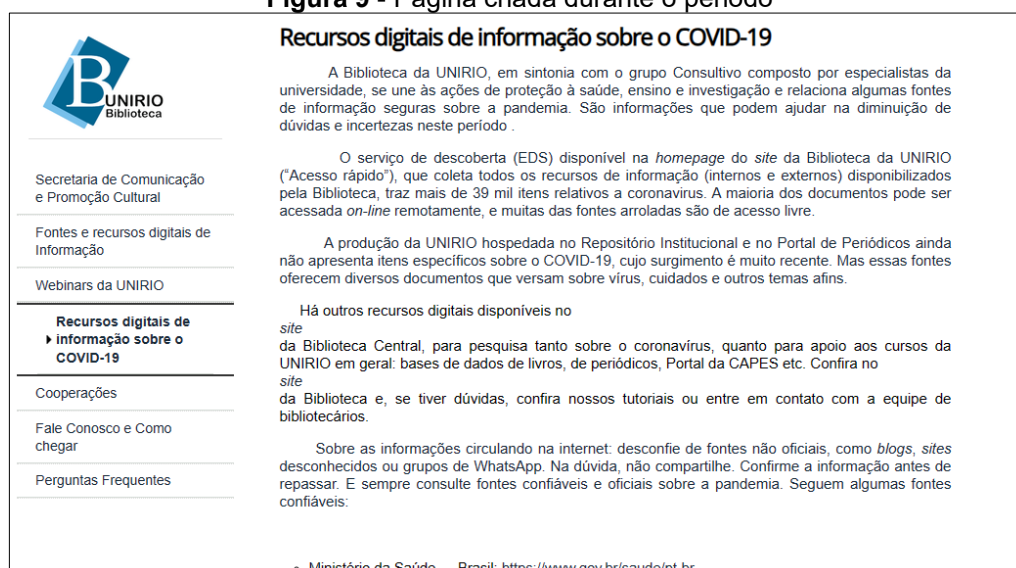
Fonte: sistematizado pela autora (2024)

Durante todo o período de afastamento, a equipe do Sistema de Bibliotecas trabalhou ativamente para manter acessíveis as coleções que compõem seu acervo a toda a comunidade acadêmica (o maior problema encontrado relaciona-se com a

conexão *proxy*, oferecida pela instituição). Todas as informações a respeito do acesso remoto realizado, estão disponíveis na página da Biblioteca, por meio do menu “Serviços aos Usuários”. Lá, está disponível um tutorial sobre as diferentes formas de configuração do acesso, de acordo com cada navegador.

Vale pontuar que foi criada uma seção na página da Biblioteca Central denominada “Recursos digitais de informação sobre o COVID-19”, com fontes de informação confiáveis levantadas pelas bibliotecárias para a promoção do ensino e pesquisa da Universidade. A página abaixo encontra-se ativa e está disponível por meio do menu “Divulgação”:

Figura 9 - Página criada durante o período



Fonte: Site da Biblioteca Central (2024)

Igualmente a equipe trabalhou para manter ativos os serviços de referência, onde merece reconhecida importância a criação para atendimento às questões dos usuários – o serviço: “Pergunte ao Bibliotecário”, disponível via Google Meet.

Para Eliel et al (2022), durante o período, a realização do serviço de referência se tornou indispensável já que compreende, analisa e identifica a necessidade de informação do pesquisador, que é nato da função do bibliotecário. Ressalta-se que de acordo com Valls (2006), a qualidade dos serviços de informação está condicionada à qualidade da formulação e desenvolvimento de seus processos.

Destaca-se que todo o Sistema teve participação na promoção dos produtos abaixo elencados:

a) Informes gerais;

- b) Dicas de leitura;
- c) Divulgação de produtos da Divisão Técnica relacionados ao Portal de Periódicos e Repositório Institucional Hórus;
- d) Divulgação de produtos da Universidade como a série criada pela Pró Reitoria de Pós-graduação, Pesquisa e Inovação (PROPGPI): “!?Pesquisar é preciso!?”;
- e) Participação de bibliotecários da DAU em lives;
- f) Divulgação da produção dos docentes da universidade por meio da série “Joia da Casa”;
- g) Divulgação de treinamentos;
- h) Divulgação da equipe do Sistema de Bibliotecas, na coluna “Dos bastidores da Biblioteca”.

Levando em consideração as estatísticas das BSCCHS e BSCLA, de acordo com os relatórios acessíveis no *drive* compartilhado das setoriais, ambas as bibliotecas foram as que apresentaram maiores índices de produção, no que se refere a participação em lives e produção de conteúdos para disseminação do conhecimento da comunidade acadêmica.

Destaca-se que a BSCLA realizou algumas parcerias durante o período:

- ✓ Núcleo de Gestão e Estudos de Patrimônio (NUGEP), no Ciclo de Entrevistas o Patrimônio na Roda;
- ✓ Grupo de Pesquisa Memória e Patrimônio para a Ciclo de Palestras "As marcas de proveniência e a cultura material" e apresentação do catálogo Vera Janacopulos – produto finalizado durante o período;
- ✓ Pós-Graduação de Música para realização do Simpósio;
- ✓ Pós-Graduação de Artes Cênicas para realização do Colóquio do PPGAC/UNIRIO;
- ✓ Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SISBI/UFBA) para a realização de lives.

A BSIB também se destaca pela promoção de lives durante o período, junto a docentes do projeto “Docente e Biblioteca: diálogo em prol do conhecimento”, dentre outras atividades.

Salienta-se que a BSEN, levando em consideração as diversas ferramentas utilizadas pela setorial para desenvolver melhor os seus produtos e serviços encontrou uma solução para melhorar o desenvolvimento das atividades de todo o

Sistema: a ferramenta “Streamyard” que permitiu a realização da Semana da Biblioteca e treinamentos virtuais. Sua página no facebook, “Letramento Informacional: Fontes de Pesquisa em Saúde” teve um salto de curtidas e seguidores, durante o período de afastamento, de 1.061 para mais de 1400 – o que representa que a interação com os usuários por esse canal de comunicação estimula e ratifica a possibilidade da realização do teletrabalho.

A BIJU se reinventou no seu modo de realizar os encontros narrativos para as crianças e adolescentes. A viabilidade dos encontros online foi uma grande surpresa para a continuidade dos serviços prestados pela biblioteca, onde os bolsistas também puderam continuar seus aperfeiçoamentos com dicas oferecidas nos encontros.

Todas as bibliotecas setoriais trabalharam para que os serviços fossem mantidos, conforme já foi dito. Além da rede social Instagram, o canal do Youtube do Sistema, foi uma ferramenta muito utilizada no período (Gama, 2020). Por meio dos relatórios, foi possível identificar que o primeiro foi a ferramenta mais utilizada como canal de divulgação e prestação de informações sobre a realização das atividades e o maior obstáculo em comum enfrentado, foi a falta de infraestrutura tecnológica.

A seguir, estarão relacionados outros produtos e serviços que antes do período de afastamento eram oferecidos para a comunidade acadêmica por todas as bibliotecas do Sistema bem como aqueles que foram criados e/ou tiveram sua produção intensificada devido às condições estabelecidas pelo isolamento social.

Quadro 3 - Síntese dos produtos e serviços oferecidos e criados pelo Sistema

Biblioteca	Produtos e serviços oferecidos	Produtos e serviços criados	Ferramentas utilizadas	É possível manter com o teletrabalho?
BSCCHS	Inscrições	Vídeos para o canal, Pergunte ao bibliotecário	Youtube	✓
BSCLA	Empréstimos	Visitas guiadas virtuais, Catálogo de partituras	Instagram, Youtube	✓
	Treinamentos	Vera Janacópulus		
BSIB	Emissão de Nada Consta	Lives, Tutoriais, Pergunte ao bibliotecário	Instagram, Google Meet	✓
BSEN	indexação de artigos	Vídeos para o canal da biblioteca, Pergunte ao bibliotecário	Google Meet, Canva, Powtoon Streamyard, Prezi, Animaker	✓
BSEMC	Tutoriais	Pergunte ao bibliotecário	Google Meet	✓
BSCCET	Digitalizações	Lives, tutoriais	Google Meet, Canva, Power Point	✓
BSIBIO	Empréstimo internacional	Pergunte ao bibliotecário	Google Meet	✓
BSCCJP	Levantamento bibliográfico	Lives, Pergunte ao bibliotecário	Youtube	✓
BIJU	Mediação de leitura, empréstimos	Encontros online para mediação de leitura	Google Meet, página do Facebook	✓

Fonte: sistematizado pela autora (2024)

Uma outra atividade que recebeu destaque durante o período foi o marketing digital exercido pela Secretaria de Comunicação e Produção Cultural, que atualmente faz as postagens no instagram do Sistema de Bibliotecas. A primeira publicação sobre a interrupção das atividades na Universidade pode ser vista a seguir:

Figura 10 – Primeira publicação no *instagram* do Sistema de Bibliotecas



Fonte: *Instagram* (2020)

Além disso, o evento “Semana da Biblioteca” que ocorreria de forma presencial em março de 2020 foi cancelado e reorganizado para o formato virtual em agosto do mesmo ano, transmitido pelo canal do YouTube do Sistema de Bibliotecas da Unirio, como pode ser visto na imagem a seguir:

Figura 11 – Divulgação da Semana da Biblioteca na pandemia



Fonte: Instagram (2020)

A segunda e a terceira Semana da Biblioteca em 2021 e 2022, respectivamente, ainda aconteceram no formato virtual. Em março de 2021, ainda com as atividades presenciais suspensas, o Sistema de Bibliotecas recepcionou os calouros de 2020/2 em formato de vídeo.

Em novembro de 2021, foram retomadas algumas das atividades presenciais no Sistema de Bibliotecas, como pode ser visto na publicação a seguir, de 23 de dezembro de 2021:

Figura 12 – Publicação sobre o retorno dos atendimentos presenciais



Fonte: *Instagram* (2021)

Com o passar do tempo, a situação estabelecida a cada dia era reduzida. No retorno das atividades presenciais, durante um longo período de tempo, a comunidade foi orientada a trabalhar com o uso de máscaras para proteção individual e segurança de todos, respeitando o distanciamento entre as pessoas, com o uso de álcool em gel e com o horário reduzido.

Com a redução do número de casos, foi permitido o retorno das atividades da equipe do Sistema de Bibliotecas da UNIRIO de forma presencial. Vale ressaltar que não houve óbitos na equipe por COVID-19, mas grande parte esteve contaminada em algum momento e, ainda que estivesse trabalhando de forma remota, foi respeitada a necessidade de afastamento dos servidores.

Observa-se que a tendência para o desenvolvimento das atividades em regime de teletrabalho se faz necessária desde o surgimento da internet. Com isso, fica claro

o que a autora Marchiori (1997) afirma:

Em estruturas cada vez mais flexíveis e certa mente mutáveis, a comunicação se tornará mais rápida em ambientes conectados, em que as bibliotecas atuarão como “centros de ligação”, havendo a necessidade de se redefinir a missão do sistema de informação dentro de planos estratégicos de prioridades.

Assim, levando-se em consideração as metamorfoses pelas quais o Sistema passou, se faz importante a possibilidade de um novo pensar sobre uma mudança de missão e criação de uma visão para saber qual caminho trilhar, a partir desse momento vivido e para todas as transformações que podem vir a acontecer diante da certeza do que o Sistema representa para cada membro da equipe.

Na próxima seção, será discorrido sobre a gestão do conhecimento e aplicações que podem ser utilizadas nas bibliotecas universitárias.

5 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para fundamentar a implantação do teletrabalho no Sistema de Bibliotecas, ressalta-se o quão importante é discorrer sobre a gestão do conhecimento (GC). Ela auxilia no desempenho das atividades e com a troca de experiências, é possível estabelecer novos métodos de se trabalhar. O conhecimento é um ativo primordial para o desenvolvimento do Sistema.

Além disso, com a GC “é possível estabelecer uma visão estratégica para a utilização do conhecimento, promovendo sua criação, codificação e transferência, estimulando a criatividade, inovação, aprendizagem e a educação continuada.” (Sousa; Barros; Gomes, 2020, p. 1005).

É importante mencionar que “os objetivos da gestão do conhecimento nas bibliotecas universitárias devem estar intimamente ligados aos objetivos estratégicos da Universidade” (Garcia de las Bayonas, 2007, p. 20, tradução nossa).

Levando-se em consideração o segundo objetivo específico desta pesquisa, apresenta-se a gestão do conhecimento conforme Nonaka e Takeuchi (2008), em que o conhecimento é fruto da interação humana e do meio em que vive, ou seja, pode-se afirmar que seu fator de produção são as pessoas que buscam transferir o conhecimento individual para o coletivo.

Sabe-se que o conhecimento pode ser tácito, ou seja, aquele que se adquire e fica individualizado sendo difícil de repassar e, ainda, pode ser explícito - aquele conhecimento em que é transmitido por alguém por meio de uma formalização de sua transmissão. Esses conhecimentos se complementam. Para Choo (2003, p. 37): Enquanto permanece guardado como know-how pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito.

De acordo com a gestão do conhecimento dos referidos autores, há quatro modos de conversão do conhecimento, representados abaixo:

Figura 13 - Conversão de conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

Pode-se afirmar que a gestão do conhecimento e todas as conversões acima apresentadas fazem parte da rotina de um ambiente de trabalho nas organizações. Conforme Nonaka e Takeuchi (ibid p. 70, 2008), o “conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional”.

Com base no modelo acima apresentado, a socialização pode ser entendida como aquele conhecimento que foi adquirido por uma pessoa e transmitido a outra por meio de compartilhamento de experiências. Tais experiências não dependem de uma expressão verbal para que o conhecimento seja criado, ou seja, “o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem” (Nonaka; Takeuchi, ibid. 2008, p. 60).

Nonaka e Takeuchi (ibid. 2008, p.62) definem a externalização como “um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos [...] tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

No que diz respeito à combinação, de acordo com Nonaka e Takeuchi (ibid. 2008), a construção do conhecimento é realizada por meio do compartilhamento e troca de informações em reuniões, conversas, documentos institucionais, eventos, dentre outras formas de comunicação.

A conversão chamada de internalização tem o efeito oposto ao da externalização. Ela ocorre quando o conhecimento explícito é internalizado. Para Nonaka e Takeuchi (ibid. 2008, p. 67), para ajudar nessa conversão é viável que o conhecimento seja “verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais”.

A externalização é ocasionada pelo diálogo e a reflexão coletiva. Entende-se

que o produto dessa dissertação, quando defendida, terá passado por esse processo de conversão do conhecimento.

A conversão “combinação” certamente esteve presente durante as reuniões virtuais entre a equipe que aconteceram durante o período de afastamento, mas, provavelmente, não foi notada formalmente.

A internalização acontece quando há, por exemplo, o desenho de processos para situar o servidor nos procedimentos detalhados que devem ser seguidos para a execução de determinada atividade.

Toda a construção de conhecimento realizada é fundamental para o desenvolvimento de uma instituição. Com os apontamentos realizados acima a respeito do processo de gestão do conhecimento dentro do contexto pandêmico vivido, são reflexo da Espiral do Conhecimento – modelo proposto por Nonaka e Takeuchi.

As conversões apresentadas podem auxiliar na criação do produto final dessa pesquisa da seguinte maneira: a conversão “socialização”, pode ser entendida por atitudes que um servidor durante o período de afastamento e que serviu, de alguma forma, de aprendizado para a equipe – o que pode ser denominado, conforme literatura, de “lições aprendidas” – práticas relacionadas aos processos. Elas são “relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo”. (Batista, p. 62, 2012).

As lições aprendidas fazem parte das práticas ligadas aos processos, através do registro do aprendizado obtido em projetos ou em atividades diárias, de forma que outras equipes e colaboradores possam reutilizá-la e aprender com experiências passadas para, posteriormente, tornar padrões ou procedimentos a serem utilizados no futuro. (Rodrigues, p. 44, 2023).

A cada transformação pela qual a sociedade passa, consequentemente, as áreas do conhecimento se renovam e a gestão do conhecimento está presente na circulação de informações, na troca de experiências, no gerenciamento dos recursos humanos, na implementação de novas formas de atuação, sendo ela um motor para o desenvolvimento e condução de novas metodologias de trabalho.

O compartilhamento de conhecimento gerado no ambiente de trabalho pode ser realizado de diversas formas. A gestão do conhecimento dispõe de ferramentas para

sua implementação. Por vezes, ferramentas podem estar sendo utilizadas sem reconhecimento de sua importância – o que acaba não sendo notado e melhor desenvolvido.

A gestão do conhecimento interfere diretamente no desenvolvimento da sociedade. Ela consiste em “identificar, adquirir, desenvolver, usar, implementar e compartilhar o conhecimento” de modo a transformar e compartilhar o pensamento da equipe para um determinado fim (Shanhong, 2000).

Uma vez que a matéria-prima da universidade é o conhecimento, a biblioteca universitária torna-se o local em que ele é coletado, organizado, processado, mantido e disseminado. Portanto, seu valor estratégico é evidente. A gestão mais ou menos eficaz desse serviço resultará na maior ou menor utilização do conhecimento e, portanto, de sua produtividade e lucratividade acadêmica, de ensino e pesquisa. (Garcia de las Bayonas, 2007, p. 20, tradução nossa).

Na figura a seguir pode-se perceber como a gestão do conhecimento pode ser aplicada nas bibliotecas universitárias e como sua presença é fundamental para a manutenção e desenvolvimento de ações e processos frutos desse tipo de biblioteca.

Figura 14 – Aplicações da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias



Fonte: baseado em Shanhong (2000)

A figura reflete as possibilidades em que a gestão do conhecimento pode ser aplicada dentro do contexto das bibliotecas universitárias. É importante destacar que todas as interações existentes não só entre as conversões de conhecimento mas também na abordagem vista acima, implicam na espiral do conhecimento – modelo desenvolvido por Nonaka e Takeuchi para explicar as conversões do conhecimento.

Foi criado na nova gestão, o Boletim Interno que é utilizado como meio de melhorar a comunicação entre a equipe e dar transparência às ações realizadas. Trata-se de um exemplo de processos de externalização e combinação da gestão do conhecimento onde, cria-se um conteúdo a partir de tudo o que foi vivenciado pela equipe profissionalmente ou não em um determinado período, e fica disponível para a socialização do conhecimento de todos. Além de ser considerado um produto fruto de conversão de conhecimento, é uma aplicação da gestão do conhecimento na divulgação do conhecimento e nos recursos humanos dentro do ambiente das bibliotecas universitárias, conforme ilustrado na figura.

5.1 Espiral do conhecimento na criação de conhecimento organizacional

É imprescindível que dentro da Universidade a gestão do conhecimento se faça presente. Para Karpov (2017) apud García Rodríguez; Olivera Batista; Díaz Jiménez (2023, p. 6) ela ganha importância nas Instituições de Ensino Superior principalmente nas fases de criação, troca e transferência de conhecimento, ao permitir reestruturar e fortalecer duas funções que se beneficiam em grande parte com a aplicação da gestão do conhecimento: a docência e a investigação.

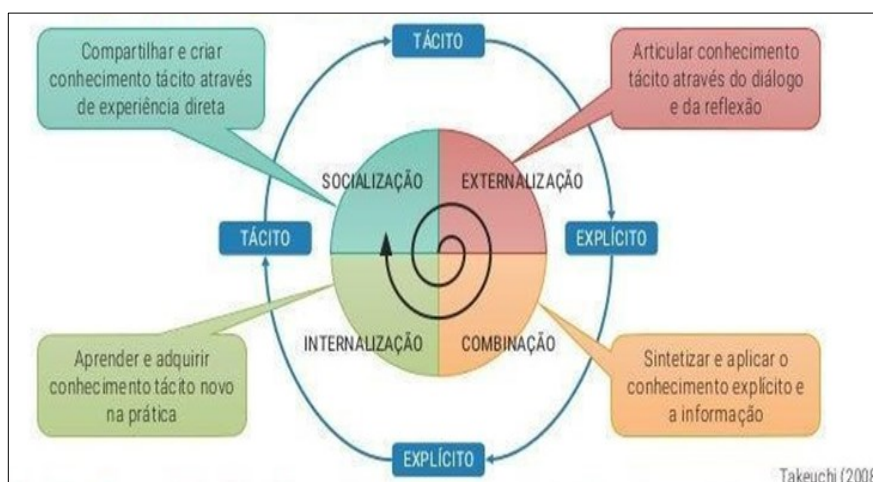
Ressalta-se que a função de pesquisa da Universidade, está intimamente relacionada com a atuação das bibliotecas universitárias – que são as responsáveis por promover os recursos informacionais necessários ao corpo docente e discente para o desenvolvimento de suas pesquisas. Nesse contexto, os referidos autores também citam a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi como propulsora para realizar a gestão do conhecimento dentro da Universidade. A essa pesquisa, interessa aplicar a espiral dentro das bibliotecas universitárias.

Para que a criação do conhecimento organizacional seja realizada é importante a participação e interação entre os membros da organização. Para tanto, é necessário desenvolver e aplicar as práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que serão abordadas mais à frente nesta pesquisa. Nesta subseção serão apresentadas as

condições exigidas em um nível organizacional para que a espiral do conhecimento dentro do ambiente organizacional seja criada.

Abaixo, pode-se observar a espiral que cria o conhecimento organizacional, onde a interação entre o conhecimento tácito e explícito pode ser maior à medida que os níveis ontológicos e epistemológicos crescem. Dessa forma, o nível individual de conhecimento sobe e cresce por meio das comunidades expandidas que atravessam os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais, conforme os autores (Nonaka e Takeuchi, p. 70, 2008).

Figura 12 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008)

Inicia-se a construção da espiral do conhecimento do Sistema de Bibliotecas com a intenção organizacional. Ela “proporciona os critérios mais importantes para o julgamento da veracidade de uma determinada porção de conhecimento. Se não fosse a intenção, seria impossível julgar o valor da informação ou do conhecimento percebido ou criado” (ibid. p. 72, 2008). Pode-se refletir a intenção do Sistema de Bibliotecas por meio da seguinte frase: A que nível desejamos reconhecimento pelo nosso trabalho? Deve-se levar em consideração a importância do comprometimento dos servidores para com o desenvolvimento de suas atividades profissionais.

Uma outra característica presente dentro da espiral do conhecimento é a autonomia. Literalmente, esta é uma característica que não pertence ao Sistema, já que se trata de uma unidade suplementar da Universidade, ou seja, está subordinada diretamente à reitoria. Porém, trata-se de uma característica que está presente na atual gestão do Sistema, onde os membros das equipes de cada setor, têm autonomia para decidir o que deve ser feito em seus setores. O estabelecimento de limites dentro

da própria rotina de tarefas é fundamental para atingir o objetivo final do Sistema.

A flutuação e o caos criativo também são parte da espiral do conhecimento. Ambos são condicionantes para a relação entre o ambiente externo e o Sistema de Bibliotecas. Entende-se por ambiente externo os usuários, fornecedores, governo, ou seja, aqueles que são os capacitadores para propulsionar o desenvolvimento de novos produtos e serviços para a comunidade.

Em casos excepcionais, a redundância é outra característica que permite o desenvolvimento de uma espiral do conhecimento, onde, aplicada ao Sistema em estudo, poderia ser utilizada no rodízio de servidores durante um determinado período de modo a ampliar a visão dos profissionais envolvidos a fim de capacitá-los a opinar e se desenvolver profissionalmente.

5.2 Práticas de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

O pesquisador e professor Fábio Ferreira Batista, é referência no assunto sobre um modelo de gestão do conhecimento aplicado especificamente na administração pública brasileira, onde o cidadão é peça-chave para o desenvolvimento da GC. Por este motivo, o usuário é o principal foco no momento de tomar as decisões e criar modelos de processo.

Considerando a implementação do teletrabalho nas bibliotecas universitárias da Unirio e a necessidade de infraestrutura tecnológica apontada pelos profissionais, para Batista (2012, p. 57):

a infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

Para tanto, as pessoas da organização devem ter acesso a computador, internet/intranet e a um endereço de e-mail. Além disso, é importante que a informação disponível no sítio da organização sejam atualizados regularmente.

A seguir, serão descritas algumas práticas que podem ser utilizadas para o melhor aproveitamento na implementação da gestão do conhecimento nas bibliotecas do Sistema que, por muitas vezes, já são utilizadas mas sem o conhecimento prévio

dos servidores.

De acordo o autor, são os viabilizadores da implementação da gestão do conhecimento dentro da administração pública federal brasileira: liderança, tecnologia, pessoas e processos. A esta pesquisa interessa dar destaque aos viabilizadores “pessoas” e “processos”, levando-se em consideração a necessidade de aumento do quadro de pessoal bem como remodelagem de pensamento acerca das funções exercidas e como se dão suas execuções.

As pessoas são peças fundamentais no desenvolvimento das ações dentro de qualquer organização. Embora atualmente exista a inteligência artificial, e, aqui, ela é meramente mencionada pelo poder que pode exercer e influenciar na saúde mental das pessoas, há sempre alguém por trás de seu desenvolvimento e operacionalização. Embora útil, para a execução dos processos, as pessoas é que, de fato, são indispensáveis e fazem a diferença ao proporcionar mudanças significativas dentro da organização.

Com isso, é importante disseminar de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as práticas de GC para novos servidores para que eles possam rapidamente aderir ao esforço de institucionalizar a GC (BATISTA, 2012).

5.2.1 Práticas relacionadas à gestão de pessoas

- a) Fóruns (presenciais e virtuais);
- b) Comunidades de prática ou de conhecimento (grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum). Pode haver pessoas externas;
- c) Educação Corporativa: compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoas de maneira uniforme em todas as áreas da organização;
- d) Narrativas: técnicas usadas em ambientes de GC para abordar assuntos complicados, onde situações podem ser expostas de modo a relatar situações aprendidas e/ou uma reinterpretação de mudanças;
- e) Mentoring é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo;

- f) Coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

5.2.2 Práticas relacionadas aos processos

Os sistemas de inteligência organizacional e o de gestão por competências apresentados por Batista (2012), para os fins dessa pesquisa, não serão elencados como práticas relacionadas ao desenvolvimento dos processos das bibliotecas universitárias, embora possam ser considerados relevantes e, possivelmente, já existentes dentro de outras instâncias da universidade.

- a) Melhores práticas: documentadas por meio de banco de dados, manuais ou diretrizes;
- b) *Benchmarking*: prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização;
- c) Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos: registram o aprendizado que envolve o cidadão para a administração pública federal;
- d) Mapeamento ou auditoria do conhecimento: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, Sistema de gestão por competências;
- e) Banco de competências organizacionais: trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento;
- f) Banco de competências individuais (Banco de Talentos ou Páginas Amarelas): repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas;
- g) *Brainstorming*: com a finalidade de obter soluções para algum problema nos serviços, as ideias são dispostas pelos que estiverem presentes com a intenção de solucionar ou criar.

Como visto, há muitas práticas relacionadas à gestão de pessoas e processos que podem ser aplicadas nas universidades e respectivas bibliotecas. Cabe aos gestores e equipe definir quais adotar para o melhor desenvolvimento da gestão do conhecimento na organização.

Na próxima seção, será feita a análise de resultados das respostas do questionário direcionado à equipe do Sistema de Bibliotecas da UNIRIO. As respostas serão relacionadas com a literatura já apresentada.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como forma de estruturar a pesquisa, foi realizado um levantamento das ações previstas pelo Sistema de Bibliotecas nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIRIO de 2017-2021 - período que abrange tanto o início, a transição e o período para o retorno das atividades presenciais. O levantamento está no apêndice A.

A gestão de riscos pode ser considerada como um:

processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos. (Brasil, 2017)

Para Oliveira Júnior et al (2023), é entendida como uma ferramenta de controle, em que o planejamento, a avaliação e o monitoramento das ações podem auxiliar a enfrentar situações futuras adversas que beneficiem a instituição.

Esse processo de gerenciar os riscos também pode ser definido como as “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2018). Para a UNIRIO, “a gestão de riscos, [...] surge para auxiliar o gestor na tomada de decisões, bem como para fornecer os meios e os elementos que permitam implantar ferramentas que contribuam para o atingimento das metas e dos objetivos estratégicos” .

Dentre os benefícios que podem ser identificados com a adoção da gestão de riscos, pode-se afirmar, de acordo com UNIRIO (2022), são eles:

- Melhoria da governança e gestão institucional;
- Aumento da probabilidade de atingir os objetivos;
- Melhoria da eficiência institucional com a redução de perdas e custos;
- Melhoria da eficácia operacional com a entrega dos resultados projetados;
- Melhoria do desempenho institucional;
- Melhoria na identificação de oportunidades e ameaças;
- Melhoria dos Controles Internos da gestão;
- Estabelecimento de uma base confiável para a tomada de decisões e a alocação de recursos;
- Redução da probabilidade de ocorrência de incidentes com impacto negativo;

- Possibilidade de uma visão holística na identificação e no tratamento dos riscos por todos os níveis da Universidade;
- Possibilidade de que os gestores conheçam melhor os seus processos e, consequentemente, o nível de risco envolvido nas atividades desenvolvidas;
- Melhoria da aprendizagem organizacional;
- Maior adaptação às mudanças.

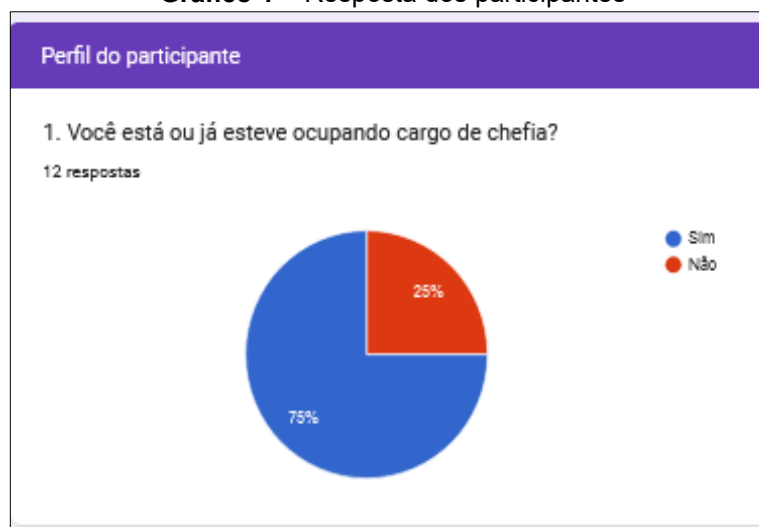
Levando em consideração a greve de técnicos e docentes adotada pela a universidade, a pesquisa foi realizada entre os dias 17 e 24 de maio de 2024 e metade das pessoas participou. Ao todo, 12 responderam a pesquisa dentro do universo de 24 profissionais, correspondendo uma amostra de 50%.

A ferramenta escolhida para a aplicação do questionário foi o Forms, disponibilizado via Gmail, pelo Google e destinado aos e-mails institucionais dos profissionais.

Os questionamentos foram dispostos da seguinte forma:

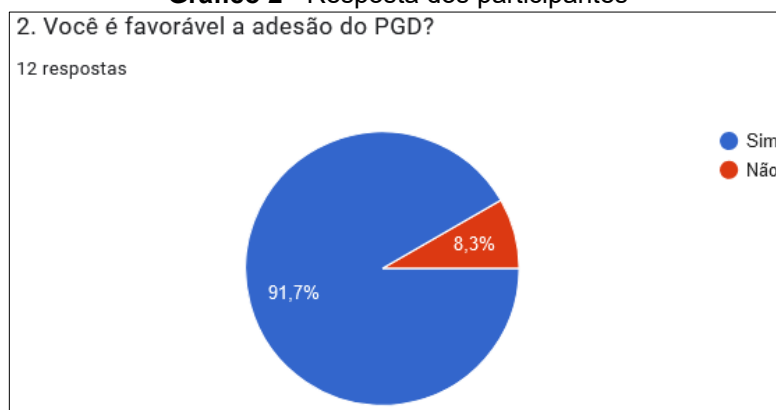
Seção - Perfil do participante: os profissionais da informação foram questionados sobre já ter exercido a função de chefia em algum momento (75% informou que sim).

Gráfico 1 – Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

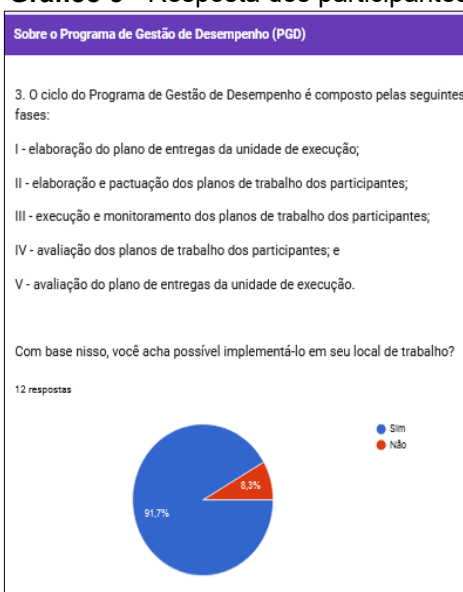
Também foram questionados se eram favoráveis à implementação do Programa de Gestão de Desempenho, onde 91% informou que sim e 9% que não, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

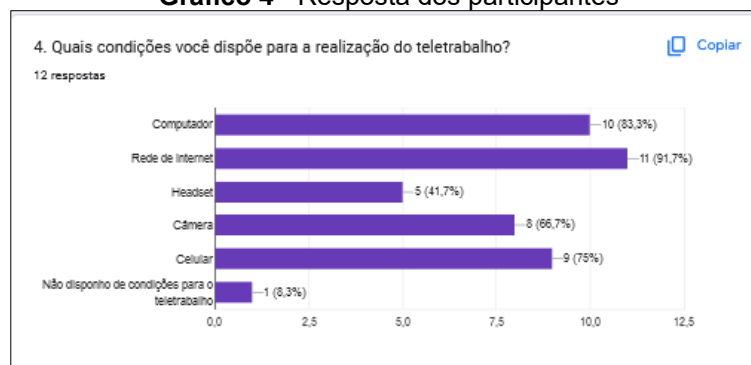
O número de repostas (50%) dos servidores do Sistema de Bibliotecas foi satisfatório. Como na UNIRIO o programa ainda não foi implementado, muitos servidores ainda não estão envolvidos nesse processo. No formulário também não foi perguntado o tempo de instituição para o respondente. Possivelmente um servidor em vias de aposentadoria não possui muito interesse no tema – o que pode vir a ser considerado como uma fraqueza na matriz SWOT do Sistema.

Seção - Sobre o Programa de Gestão de Desempenho: foram apresentadas as fases do ciclo do PGD e questionou-se sobre a possibilidade de implementação no ambiente de trabalho de cada um e a maior parte opinou que sim.

Gráfico 3 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

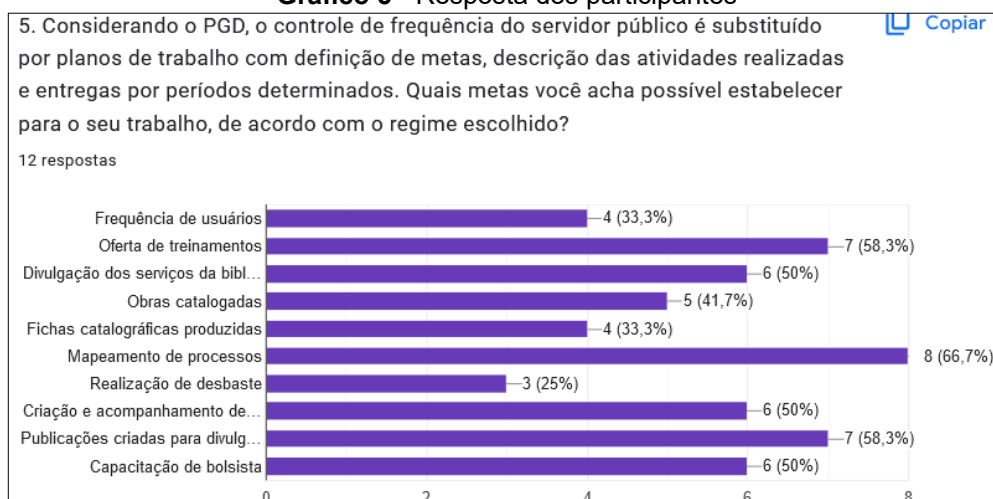
Sobre a questão, 91% disseram que será possível implementar todas as fases do PGD e 9% disseram que não vai ser possível.

Gráfico 4 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

Em relação às condições que os participantes possuem para a realização do teletrabalho, a maioria dispõe de condições básicas (91,7% rede de internet; 83,3% computador; 75% de celular; 41,7% possuem Headset, 66,7% câmera) – o que atende ao estabelecido pelas instruções normativas e minuta da Universidade. Apenas 1 pessoa (8,3%) disse não ter condições básicas para realizar o teletrabalho - destacando que um funcionário não teria nenhuma condição básica. Não foi perguntado objetivamente sobre a procedência dos equipamentos (se pertencem aos próprios servidores ou se são disponibilizados pela instituição).

A questão de o “custo operacional” do teletrabalho ser quase total do servidor é uma das maiores críticas ao PGD e a essa modalidade de trabalho na universidade – o que pode estar retardando sua implementação na UNIRIO. Contudo, ressalta-se que na minuta apresentada pela universidade, ela se dispõe a prover suporte aos servidores por meio do empréstimo de mobiliário e equipamentos eletrônicos, conforme disponibilidade prévia e análise da administração – o que permite que àquele que não dispõe de condições para a realização do teletrabalho passe a ter, e possa colaborar com as práticas de gestão do conhecimento independente de estar relacionada às pessoas ou processos.

Gráfico 5 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

Sobre as metas que poderiam ser definidas no caso da implementação do teletrabalho, foram escolhidas a “Oferta de treinamentos” (66,7%), “Mapeamento de processos” (58,3%) e “Criação de publicações para divulgação” (58,3%). As outras metas receberam menos respostas. A “frequência de usuários” foi de 33,3%, “Divulgação dos serviços da biblioteca” (50%), “Obras catalogadas” (41,7%), “Fichas catalográficas produzidas” (33,3%), “Realização de desbaste” (25%), “Criação e acompanhamento de processos” (50%), “Capacitação de bolsista” (50%).

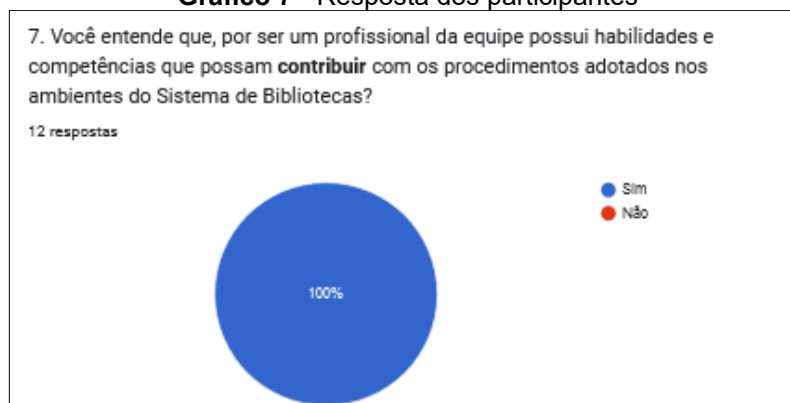
As opções de treinamentos e mapeamento de processos serem as mais marcadas, é um resultado oriundo do trabalho remoto da época do isolamento social. As bibliotecas se reiventaram ao repensar seus produtos e serviços. Essa mudança acontece através de um mapeamento dos processos e inovação na forma de oferecer quaisquer serviços.

Questionou-se também sobre o interesse do participante atuar no exterior, levando em consideração a possibilidade prevista pelo PGD e a maior parte não possui interesse – o que representa 66,7% e os 33,3% que têm interesse, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 6 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

A resposta “Sim, tenho a intenção de me mudar definitivamente para outro país”, não recebeu respostas. A maioria dos servidores possui interesse no PGD por estar distante fisicamente da instituição e pela natureza de suas atividades poder ser, de fato, exercida à distância. O tempo perdido com locomoção é transformado na otimização de tempo aplicado aos resultados de atividades exercidas, bem como maior disponibilidade de tempo para si. A questão de residir no exterior ainda não é uma realidade para equipe no momento.

Gráfico 7 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

Todos os profissionais se consideraram como aptos para contribuir com o questionário levando em consideração serem bibliotecários, conforme tela acima.

Seção - Serviços da DAU: os participantes responderam perguntas relacionadas a manutenção das atividades do serviço de referência no caso da implementação do PGD e, a maioria, respondeu que a melhor forma de manter seria em atendimento no regime de teletrabalho parcial, com 66,7% que escolheram essa opção, indo de encontro a 8,3% que escolheu o atendimento presencial como forma

de regime de trabalho e 25% optou pelo regime de execução do teletrabalho integral.

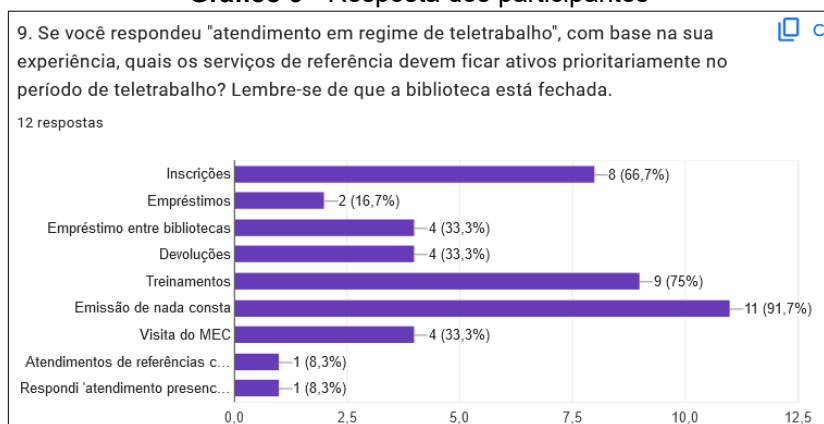
Gráfico 8 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Para a realidade de uma biblioteca universitária em condições habituais de funcionamento, o teletrabalho em regime total de execução é difícil de acontecer, mas não impossível. Antes do isolamento social, o teletrabalho parcial não era considerado possível de existir no Sistema de Bibliotecas da UNIRIO. As mudanças ocorridas no período do afastamento mostraram que é possível desenvolver e manter produtos e serviços remotamente, além de ampliar o alcance de usuários para a biblioteca, como ocorreu nos treinamentos e mídias sociais do Sistema.

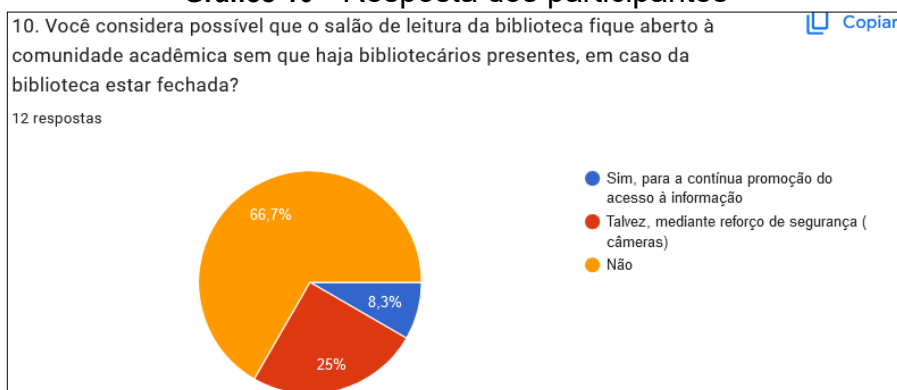
Outra questão, estava relacionada à prioridade de manutenção dos serviços de referência durante o período de teletrabalho, no caso da biblioteca estar fechada e a maior parte dos respondentes escolheu a “Emissão do nada consta” (91,7%), a oferta de “Treinamentos nas bibliotecas” (75%) e “Manutenção das inscrições” (66,7%). As outras atividades tiveram menos respostas, foram elas: “Empréstimos” (16,7%), “Empréstimos entre bibliotecas” (33,3%), “Devoluções” (33,3%) e “Visita do MEC” (33,3%).

Gráfico 9 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

Na atualidade, atividades como emissão de nada consta, treinamentos, manutenção das inscrições podem ser realizadas de forma totalmente remota. A visita do MEC, de forma parcial, a geração da documentação e reunião com membros do curso podem ser remotas. Em relação ao empréstimo entre bibliotecas, existe um projeto para implementação do preenchimento do formulário de solicitação de forma remota.

A pergunta seguinte estava relacionada ao acesso ao salão de leitura da biblioteca sem a presença de bibliotecários, mediante fechamento da biblioteca e a maior parte disse que não é possível (66,7%), 25% responderam "Talvez" e 8,3% "Talvez, mediante reforço da segurança".

Gráfico 10 - Resposta dos participantes

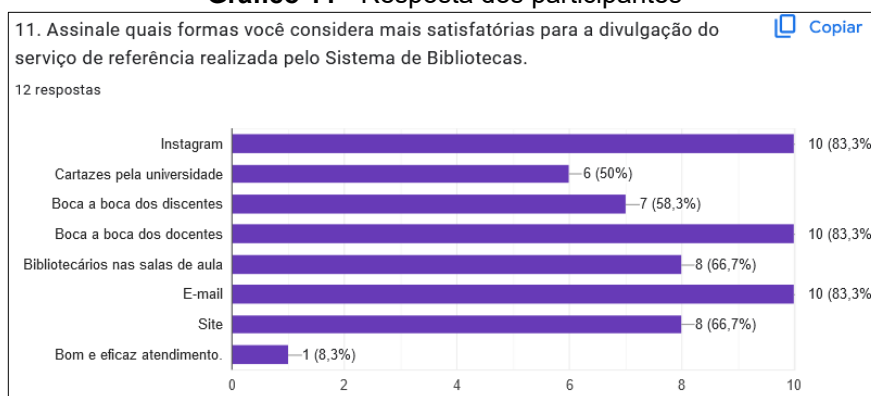
Fonte: Questionário aplicado (2024)

Houve, também, uma pergunta direcionada a melhor forma de divulgação do serviço de referência do Sistema, em que o "Instagram" (83,3%), "E-mail" (83,3%) e o "Boca a boca com os docentes" (83,3%) foram as melhores opções. As outras opções receberam menos respostas: "Cartazes pela universidade" (50%), "Boca a boca com

os discentes” (58,3%), “Bibliotecários nas salas de aula (66,7%), “Site” (66,7%) e “Bom e eficaz atendimento” (8,3%).

As formas remotas, *Instagram* e *E-mail*, são muito utilizadas como forma de comunicação entre bibliotecas e usuários. São preferidas pela praticidade e rapidez na comunicação. Com elas, os usuários têm acesso as mídias sociais e e-mail a qualquer tempo através do celular.

Gráfico 11 - Resposta dos participantes

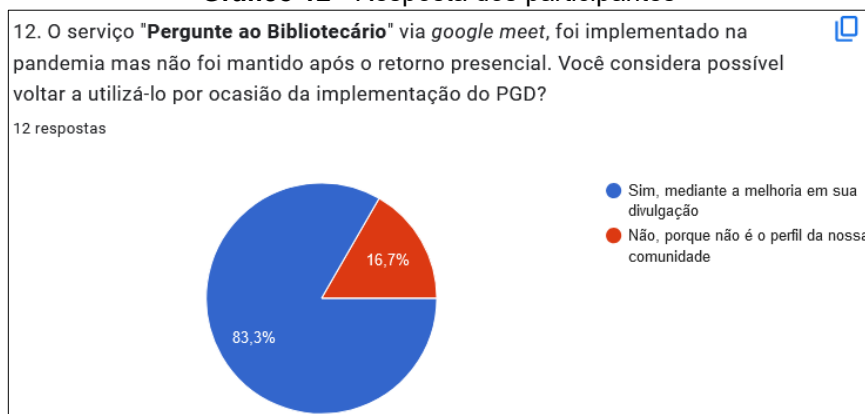


Fonte: Questionário aplicado (2024)

Outro questionamento estava relacionado ao retorno do serviço inovador criado no período: o “pergunte ao bibliotecário”, ofertado durante o isolamento social e a maioria (83,3%) opinou ser possível o seu retorno mediante melhoria em sua divulgação contra 16,7% não viu viabilidade no retorno do serviço.

O serviço teve como referências para sua criação os projetos de serviço de referência virtual síncrono através de chat da literatura acadêmica biblioteconômica. Sua descontinuidade se deu pela redução da carga horária disponível para a execução do mesmo com o retorno das atividades presenciais.

Gráfico 12 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Outra questão, estava relacionada a possibilidade de mudança no processo de devolução de livros e a maior parte afirmou ser possível diante do serviço de malote disponibilizado pela secretaria administrativa (66,7%) – que precisaria de outros setores para acontecer, como o de transporte, por exemplo, ou ainda, execução de projetos para contratação de serviços. De encontro aos que votaram a favor, 25% disse que Não é possível. A alternativa “Sim, o acervo poderia ser único ao invés de estar separado por bibliotecas setoriais”, não teve resposta.

Gráfico 13 - Resposta dos participantes



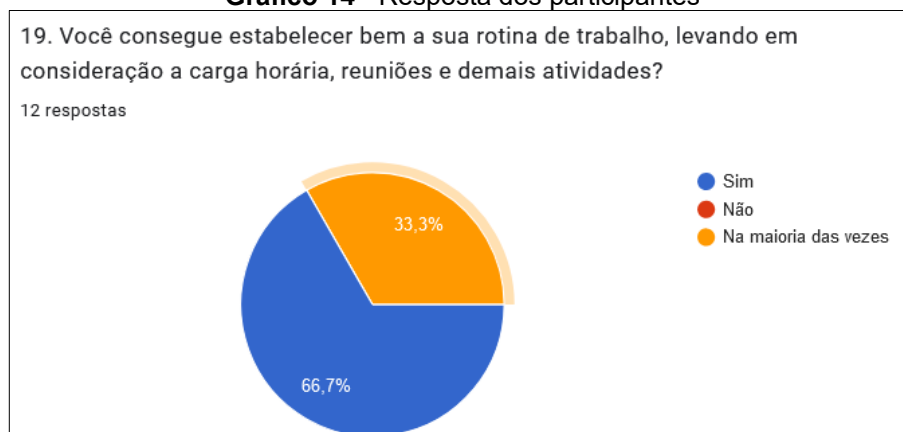
Fonte: Questionário aplicado (2024)

Algumas perguntas ficaram ocultas para os fins dessa pesquisa, pois dizem respeito aos serviços técnicos realizados pela Divisão Técnica do Sistema, mas estarão disponíveis internamente, para os membros da equipe porque não se trata do recorte prioritário da pesquisa.

A seguir, apresentam-se as questões indispensáveis para a continuidade da pesquisa.

Seção - Planejamento: nesta seção, os participantes responderam uma questão relacionada ao estabelecimento da sua rotina de trabalho onde a maior parte respondeu que consegue organizar bem (66,7%):

Gráfico 14 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Como o PGD dispensa o ponto eletrônico e implementa o foco com metas e resultados, é muito importante que toda a equipe saiba organizar suas atividades laborais. A equipe pode fazer cursos sobre produtividade e organização para melhorar essa questão e organizar suas tarefas por meio de aplicativos disponíveis que auxiliam na organização da rotina.

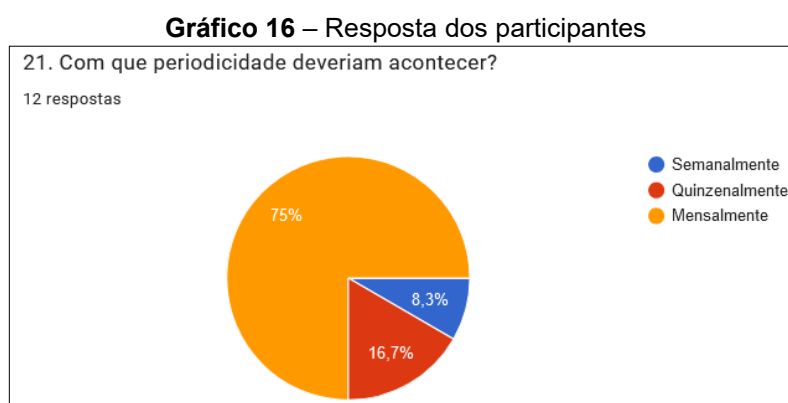
Outra questão estava relacionada com a necessária realização de reuniões periódicas. A maioria, representada por 75%, votou que sim, conforme gráfico abaixo:



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Com o teletrabalho é necessária a realização de reuniões frequentes para ajustes e conversas entre a equipe. A ausência de convívio presencial pode gerar ruídos e dúvidas sobre processos e procedimentos de trabalho.

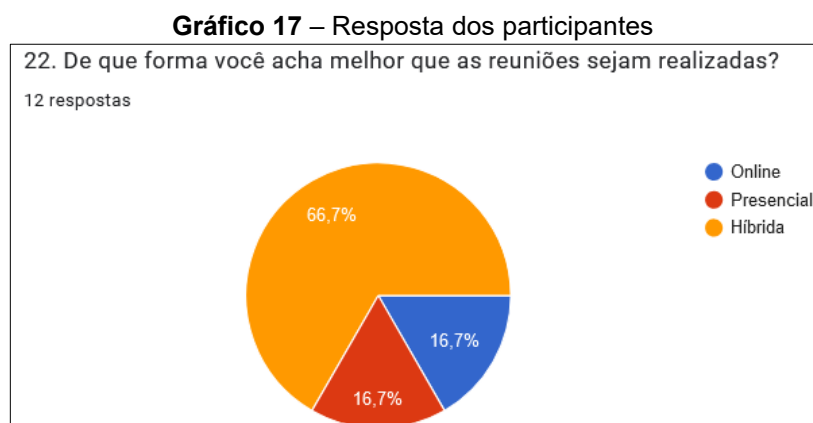
Em seguida, foi questionada sobre a periodicidade ideal para que tais reuniões aconteçam e a alternativa “mensal” foi escolhida pela maioria, com 75%. As opções “Quizenalmente” e “Semalmente”, foram escolhidas por 16,7% e 8,3%, respectivamente, conforme gráfico a seguir:



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Também questionou-se sobre o formato de realização das reuniões: a opção

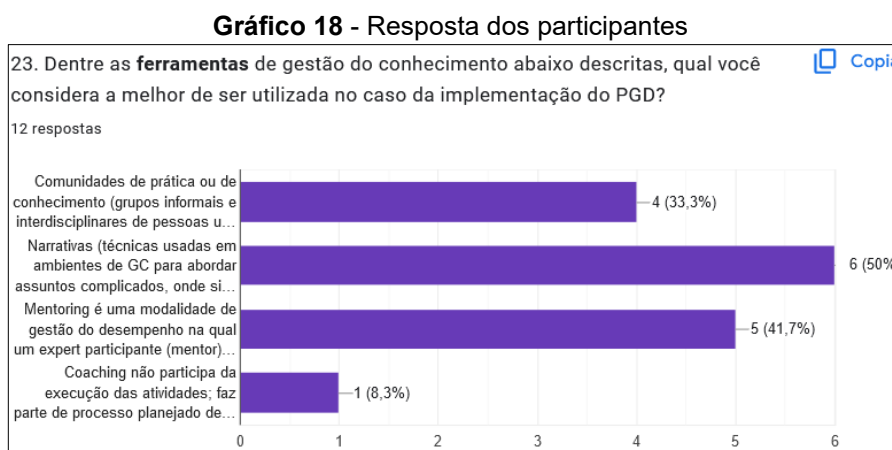
“Híbrida” teve 66,7%, já a “Presencial” obteve 16,7% de respostas e “Online”, 16,7%.



Fonte: Questionário aplicado (2024)

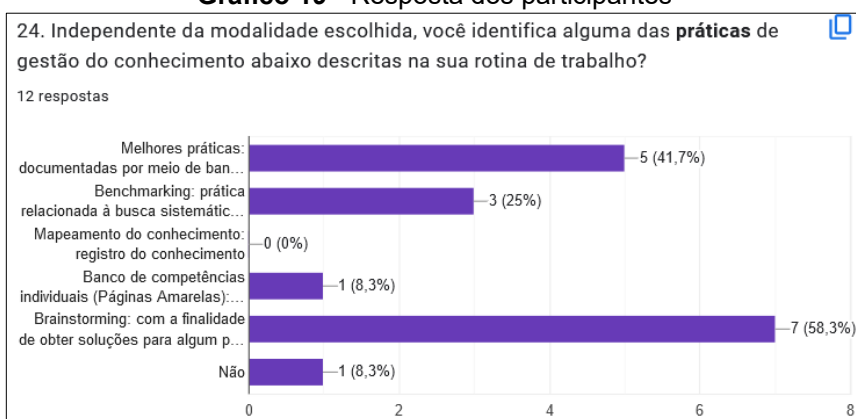
A frequência e a periodicidade da reunião podem variar de acordo com a época e demandas, por exemplo: férias, fim de período e quando a biblioteca estiver concorrendo a projetos paralelos.

A prática de gestão do conhecimento relacionada a gestão de pessoas considerada melhor a ser utilizada em caso de implementação do PGD, foi a “Narrativa” com 50%. A opção “*Mentoring*” ficou com 41,7%, já a “Comunidades de prática ou de conhecimento” com 33,3% e “*Coaching*” com 8,3%.



Fonte: Questionário aplicado (2024)

A prática de gestão do conhecimento mais votada relacionada aos processos, foi a de “*Brainstorming*” com 58,3%. A opção “Melhores práticas” obteve 41,7% enquanto “*Benchmarking*”, ficou com 25%. A opção menos escolhida foi a de “Banco de Competências”, com 8,3% - o que é representado pela escolha de uma pessoa. A opção “Mapeamento de Competências” não teve respostas, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 19 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

Não foi possível averiguar o conhecimento dos respondentes acerca das práticas de gestão do conhecimento. Seria interessante a instituição oferecer cursos de capacitação para preparar a equipe pois são práticas que podem ser super úteis para desenvolver melhor as atividades no sistema de bibliotecas.

No que diz respeito a matriz SWOT do Sistema, de acordo com os participantes, são consideradas as maiores forças: equipe e redes sociais, enquanto as fraquezas são orçamento, infraestrutura e comunicação interna; as melhores oportunidades são: projetos e docentes. Sobre as ameaças, o orçamento e a infraestrutura foram as mais marcadas. A equipe participa de muitos projetos com agências de fomento e busca ter parceriais com docentes da instituição a fim de obter um aumento de verba para a biblioteca – o que é visto como oportunidade dentro da matriz, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 20 - Resposta dos participantes

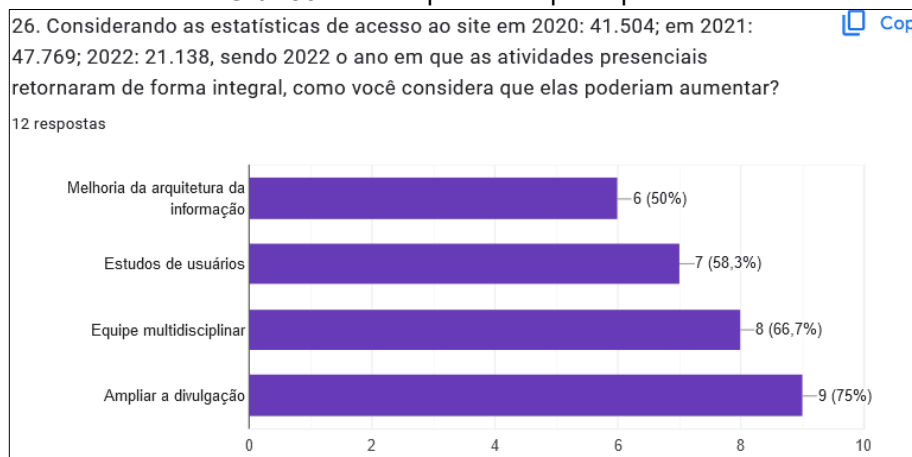
Fonte: Questionário aplicado (2024)

Seção - Métricas: houve um questionamento a respeito do aumento do número de acessos ao site e a melhor forma identificada pelos profissionais de melhorá-lo, foi a de ampliar a divulgação do site institucional com 75% de respostas, seguida da presença de uma “equipe multidisciplinar”, com 66,7% para a melhor manutenção do

site.

É essencial a necessidade de outros profissionais dentro da equipe da biblioteca, como profissional de tecnologia de informação, cultura e *marketing* para atender as novas demandas da biblioteca. Muitas vezes os serviços e produtos ficam paralisados por falta de profissional especializado na equipe para resolver o problema de imediato.

Gráfico 21 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

Em relação ao questionamento sobre o aumento do número de empréstimo de livros em período de fechamento das bibliotecas, a equipe respondeu que “Ampliar a divulgação do acervo” (66,7%), “Modificar o processo de devolução” (66,7%) e “Investir em acervos digitais” (66,7%) é o melhor caminho a ser seguido. A opção de empréstimo digital entre bibliotecas teve (50%) de respostas.

Ressalta-se a importância de investir na divulgação dos livros existentes no acervo e nos treinamentos de como usar o catálogo, além de adquirir mais *e-books* e documentos digitais.

Gráfico 22 - Resposta dos participantes

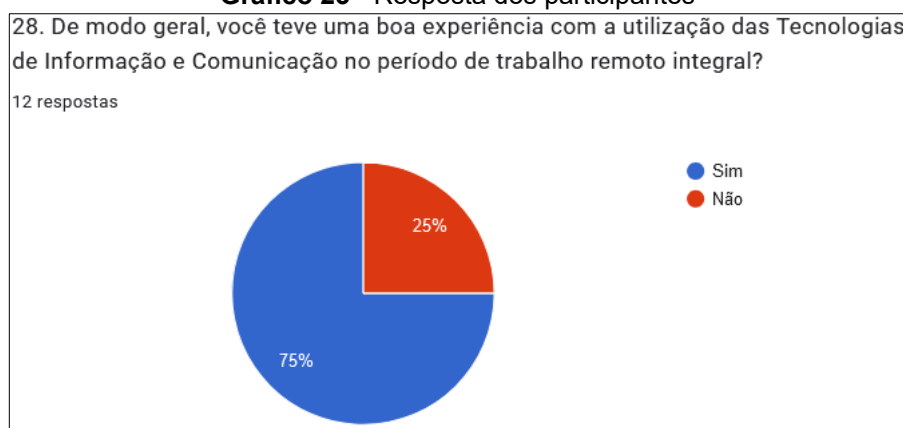


Fonte: Questionário aplicado (2024)

Seção - Uso de Tecnologias da Informação e Comunicação: de uma forma geral, todos dispuseram de uma boa experiência com o trabalho em casa (75%) e os principais problemas encontrados foram o suporte da instituição, seguido dos ruídos de comunicação.

Como o teletrabalho foi incorporado sem planejamento durante a pandemia, é complexo avaliar a experiência da equipe com a modalidade. Além disso, há as preferências e necessidades pessoais de cada um, conforme gráfico a seguir:

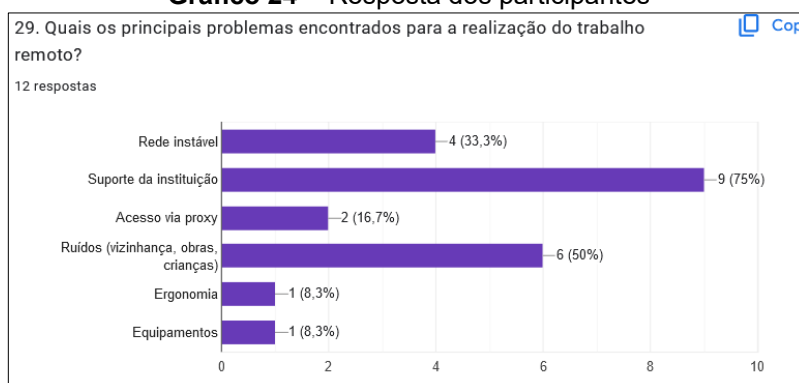
Gráfico 23 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

No gráfico a seguir, estão representados os principais problemas que os servidores bibliotecários se depararam durante o período de execução do teletrabalho, onde o suporte oferecido pela instituição foi o mais escolhido, com 75%.

Gráfico 24 - Resposta dos participantes



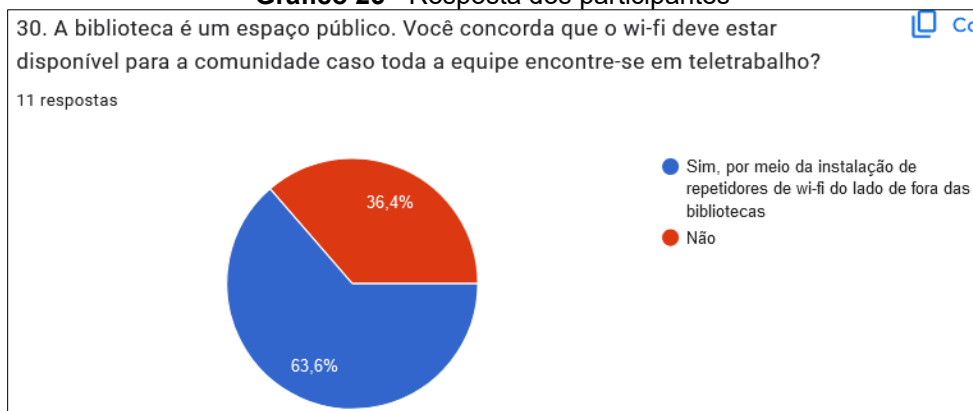
Fonte: Questionário aplicado (2024)

Outro questionamento estava relacionado à ampliação de acesso à rede. A maioria da equipe foi a favor da instalação de repetidores de wi-fi com 63,3% de respostas para promoção do contínuo acesso dos usuários à informação e 34,4 % responderam que a rede não deve estar disponível aos usuários no caso de toda a

equipe estar em teletrabalho.

Muitos discentes buscam os salões das bibliotecas devido ao acesso à internet. Muitos deles não o têm em suas residências e o espaço oferecido pela biblioteca universitária é a forma de democratizá-lo de forma igualitária para todos – o que reforça a missão da Biblioteca Central.

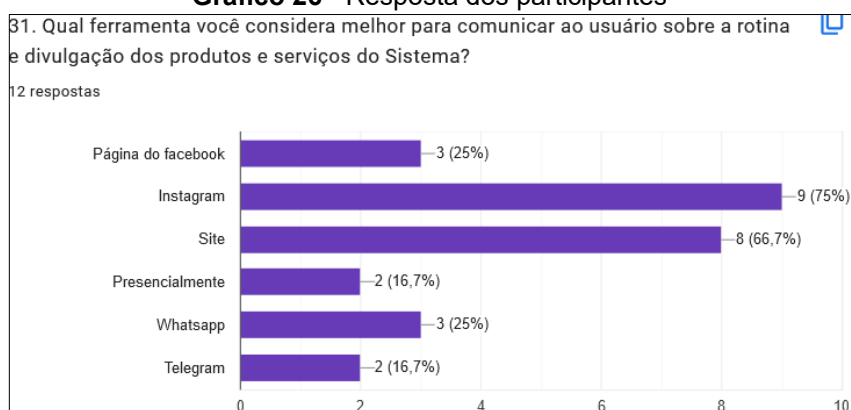
Gráfico 25 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

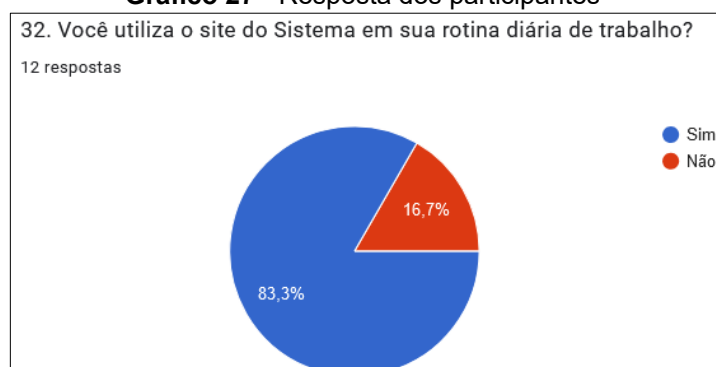
Na pergunta seguinte, questionou-se a respeito da melhor forma de comunicação com o usuário e o instagram foi eleito como a melhor ferramenta para divulgação dos produtos e serviços do Sistema, com 75% de respostas, seguidos do “Site” com 66,7% e “Página do Facebook”, com 25%.

Gráfico 26 - Resposta dos participantes



Fonte: Questionário aplicado (2024)

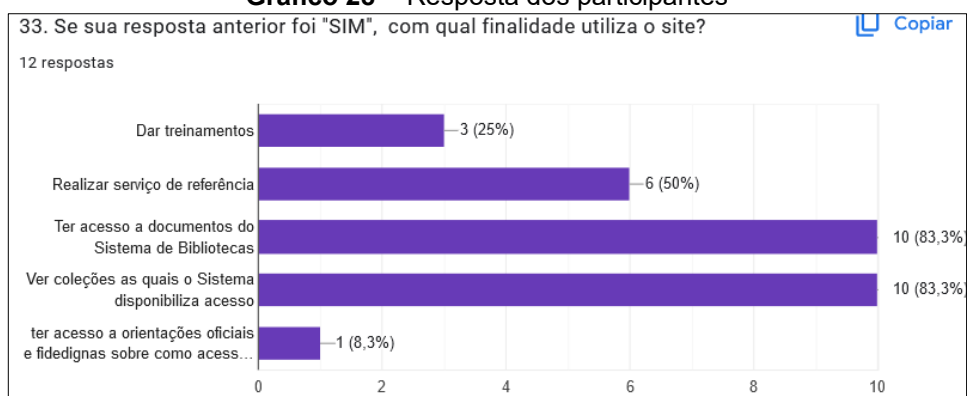
Foi questionado também sobre a utilização do *site* pela equipe e a maioria informou que o utiliza, com 83,3% e 16,7% que não, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 27 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

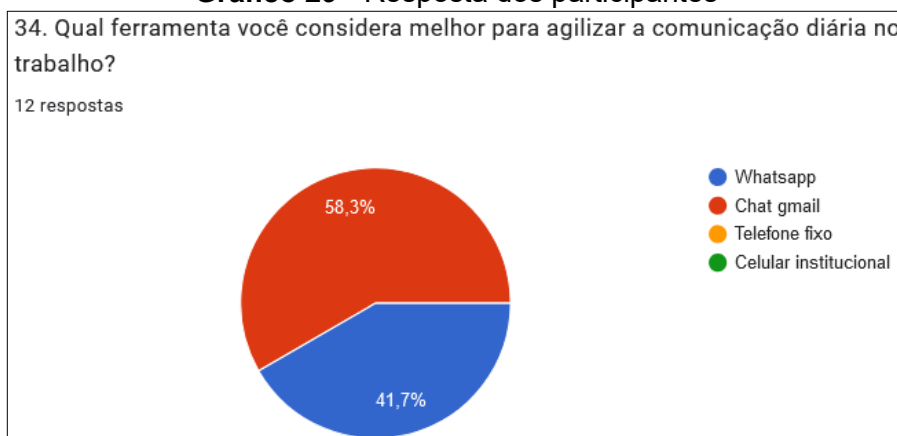
Ressalta-se que durante a execução do teletrabalho na pandemia, a equipe conseguiu acesso ao software gerenciador utilizado no momento. Aponta-se que o ideal é que esse acesso seja permanente para a melhor execução do teletrabalho que pode ser realizado por outro sistema, mais dinâmico e atualizado, de acordo com as mudanças tecnológicas que estão surgindo para a área de Biblioteconomia.

A pergunta seguinte estava relacionada com o uso do site pela equipe. A maioria dos participantes informou que o utiliza para desenvolver suas atividades diárias, como: “Ver coleções as quais o Sistema disponibiliza o acesso” (83,3%) bem como “Ter acesso aos documentos do Sistema” (83,3%), “Realizar serviço de referência” (50%), “Dar treinamentos” (25%) e “Ter acesso a orientações oficiais e fidedignas sobre como acessar” (8,3%).

Gráfico 28 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

A melhor forma de comunicação eleita foi o “*Chat g-mail*” com 58,3%, seguida do “*Whatsapp*” com 41,7%. As demais opções não tiveram respostas. Acredita-se que estes números não refletem a realidade de toda a equipe.

Gráfico 29 - Resposta dos participantes

Fonte: Questionário aplicado (2024)

A implementação de um *whatsapp* comercial para atendimento dos serviços oferecidos pelo Sistema demanda que a universidade disponha de verba para aquisição dos equipamentos e, no momento, não são viáveis as compras. Por isso, uma vez que o *chat* é uma ferramenta oferecida pelo *Google* e o *e-mail* institucional está vinculado à plataforma, sugere-se que seja a melhor forma para agilizar a comunicação entre os membros da equipe, sem a abertura de distrações pessoais como as redes sociais facilmente encontradas nos celulares.

Com base nas respostas fornecidas pela equipe, acredita-se ser viável a implementação do Programa de Gestão de Desempenho, no regime de teletrabalho parcial de execução de atividades.

Na próxima seção, estão dispostas as considerações finais dessa pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das adversidades e oportunidades encontradas pela impossibilidade de se trabalhar presencialmente, e necessidade da utilização do teletrabalho como a forma de apoio ao contínuo desenvolvimento das atividades das bibliotecas universitárias que compõem o Sistema de Bibliotecas da UNIRIO, observa-se a contribuição desta pesquisa para a implementação de possíveis mudanças em processos atualmente existentes, com o cumprimento dos objetivos estabelecidos inicialmente.

Inúmeros foram os aprendizados ocasionados pelo enfrentamento das situações. A melhoria do desempenho na qualidade dos serviços e desenvolvimento de novos produtos se faz permanentemente necessária para a promoção do acesso à biblioteca, seja físico ou não.

Acredita-se que esta pesquisa será pertinente nos ambientes de gestão de bibliotecas, sobretudo, por conter sugestões de boas práticas de atuação na adoção do regime de teletrabalho, podendo ser utilizada por outros profissionais.

Sua contribuição será positiva para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais envolvidos, uma vez que, com a implementação do Programa de Gestão de Desempenho, as pessoas conseguem organizar melhor suas atividades, identificam a necessidade do apoio ao trabalho do colega em ocasiões necessárias, intensificam a sua produção diante do conforto de estar em sua casa, da ausência do desgaste de enfrentar as longas distâncias percorridas e congestionamentos para chegar ao trabalho – o que influencia diretamente em dias atípicos das diversas situações as quais os cidadãos do Estado do Rio de Janeiro estão expostos, além da redução de custos para a administração pública federal, dentre outras melhorias.

Uma desvantagem que pode ser percebida com sua implementação é o fato do participante precisar arcar com todas as despesas para a manutenção dos serviços prestados e produtos desenvolvidos, conforme o inciso IV, do Artº 9 do decreto nº 11.072, o teletrabalho “terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público” (Brasil, 2020). Porém, a universidade está disposta a providenciar auxílios necessários aos servidores que precisarem, conforme já exposto. No entanto, sugere-se a reflexão sobre a possibilidade viável da universidade arcar com tais despesas levando em consideração a proporção de técnicos/docentes para a quantidade de equipamentos disponíveis na universidade que, em sua maioria,

sabe-se que estão obsoletos.

Ressalta-se a necessidade de realização de concurso público para o provimento de vagas de bibliotecários e a indispensável vaga de analista de sistema para atendimento às necessidades de infraestrutura tecnológica do Sistema, que lida com peculiaridades para a manutenção do acesso aos seus serviços e produtos. É importante dizer que se houvesse um profissional com esses requisitos na biblioteca, muitos problemas enfrentados durante o período poderiam ter sido solucionados de forma mais rápida.

Por meio da revisão de literatura, a pesquisa apresentou práticas de gestão do conhecimento aplicadas a gestão de pessoas e processos, e alcançou seu objetivo geral. No que diz respeito aos objetivos específicos, eles foram atingidos também com a apresentação da literatura sobre GC para implementação do PGD e com a descrição do Sistema de Bibliotecas.

Sugere-se a reaplicação do questionário para fins iminentes de implementação do PGD, uma vez que poderá auxiliar nas decisões sobre as reestruturações necessárias para a adequação do pessoal bem como dos processos existentes, no caso de sua implementação.

Observa-se com o estudo que outros temas podem ser explorados, como a gestão de qualidade em serviços e desenvolvimento de estudos voltados para a melhoria das atividades do Sistema de Bibliotecas bem como iniciar a estruturação dos planos necessários para as atividades desenvolvidas devido a possível implementação do PGD.

A criação do produto visa a possibilidade de auxiliar na melhoria do desenvolvimento dos processos do Sistema de Bibliotecas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2011.

ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/EARM-6ZGNE6>. Acesso em: 23 jul. 2024

ANDRADE, Rosane Maria Nunes. Bibliotecas: lugares de memória e preservação – o caso da Biblioteca Nacional do Brasil. **Patrimônio e Memória**, v. 4, n.2, p. 17-34. jun.2009. Disponível em:

<https://pem.assis.unesp.br/index.php/pem/article/view/41/499>. Acesso em: 20 out. 2023

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 31000: gestão de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARRADAS, Jaqueline Santos; FREIRE, Stefanie Cavalcanti. Cartografia das bibliotecas fluminenses: diretório de dados cadastrais para gestão da informação no contexto da pandemia. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21, 2021, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UFRJ/IBICT, 2021. Disponível em:

<https://enancib.ancib.org/index.php/enancib/xxienancib/paper/view/168>. Acesso em: 28 jan. 2024

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 10.593, de 24 de dezembro de 2020.

Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Nacional de Proteção e Defesa Civil e do Conselho Nacional de Proteção e Defesa Civil e sobre o Plano Nacional de Proteção e Defesa Civil e o Sistema Nacional de Informações sobre Desastres. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10593.htm. Acesso em: 9 dez.2023

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 29 abr. 2024

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica,

fundacional. Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm Acesso em: 26 jan. 2024

BRASIL. Ministério da Saúde. Assuntos: coronavírus. Brasília, [202-]. Disponível em: www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/coronavirus. Acesso em: 28 jan. 2024

CAPUANO, Ethel Airon. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, v. 37, n. 3, p. 18–37, set. 2008.

<https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/JPFDfqJphnYhXQJmHdftRqt/abstract/?lang=pt#> . Acesso em: 11 out. 2024

CÂMARA, Rafael Sette. A gripe espanhola nos jornais de 1918: como o coronavírus repete o passado. 4 jan. 2020.

Disponível em: <https://www.360meridianos.com/especial/gripe-espanhola-1918>. Acesso em: 31 dez. 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, c2007. xii, 162 p., il., 21 cm. Bibliografia: p. [149]-151. ISBN 9788576050476 (broch.).

CHARTIER, Roger. As revoluções da leitura no Ocidente. In: ABREU, Marcia (Org.). *Leitura, história e história da leitura*. Campinas, SP: Mercado de Letras; Associação de Leitura do Brasil; FAPESP. 2002.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Tabela de área de conhecimentos. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/TabelaAreasConhecimento_072012_atualizada_2017_v2.pdf. Acesso em: 13 maio 2022

CHIANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

CHOO, Chun Wei. A organização do conhecimento: uma visão holística de como as organizações usam a informação. In: CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC, 2006.

CORREA, Rebeca Sant'Ana; BARRADAS, Jaqueline Santos; ROCHA, Izabelly Gomes da. Análise da gestão de bibliotecas no contexto de pandemia: resultados preliminares. In: 4 Fórum de Estudo em Informação, Sociedade e Ciência. Porto Alegre: UFRGS, 2021. v. 4. p. 165-167.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. Impactos da pandemia no setor de turismo. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/impactos-da-pandemia-no-setor-de-turismo/>. Acesso em: 10 jan. 2024

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. *Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

CUNHA, Murilo Bastos da; DIOGENES, Fabiene Castelo Branco. A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, v. 21, n. 47, p. 100-123. DOI10.5007/1518-2924.2016v21n47p100. Disponível em: [Vista do A trajetória da biblioteca universitária no Brasil no período de 1901 a 2010 \(ufsc.br\)](https://www.ufsc.br/revistas/encontros-bibli/revista-47-2016/100). Acesso em: 8 maio 2024.

DAMIAN, Ieda Pelogia Martins; SILVA, Marcia Regina. Serviço de Referência Virtual: uma análise estratégica por meio da aplicação da matriz SWOT. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, Brasil, v. 7, n. 2, p. 118–135, 2016. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v7i2p118-135. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/106227>. Acesso em: 11 out. 2024.

DARNTON, Robert. A questão dos livros: passado, presente e futuro. Tradução de Daniel Pelizzari. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. 232 p., 21 cm. Inclui bibliografia. ISBN 9788535916768 (broch.).

ELIEL, Oscar. et al. O papel da biblioteca universitária na viabilização das atividades de ensino e pesquisa durante a pandemia de COVID-19: a experiência do Sistema de Bibliotecas da UNICAMP (SBU). v. 1 n. 1 (2022). In: **Anais...** Disponível em: <https://portal.febab.org.br/cbbd2022/article/view/2508>. Acesso em: 25 abr. 2024

GAMA, Thalita. O atendimento ao usuário em tempos de pandemia. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 21, 2021, Goiânia. **Anais....** Goiânia: Febab, 2021. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/6973>. Acesso em: 8 maio 2024

GARCÍA DE LAS BAYONAS, S. Sánchez. Análisis de la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo y acciones de mejora. **Scire**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 17–40, 2007. DOI 10.54886/scire.v13i2.1715. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,shib&db=lih&AN=44572610&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 16 mar. 2024.

GARCÍA RODRÍGUEZ, Zarái., OLIVERA BATISTA, Dianelis., DÍAZ JIMÉNEZ, Asleni. (2023). **Auditorías del conocimiento**: un reto para la gestión del conocimiento en las universidades. *e-Ciencias de la Información*, 13(1). doi: 10.15517/eci.v13i1.51952.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar pesquisas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATION AND INSTITUTIONS. Covid-19 y el sector bibliotecario global. Disponível em: [COVID-19 e o Setor Global de Bibliotecas – IFLA](https://www.ifla.org/publications/covid-19-y-el-sector-bibliotecario-global). Acesso em: 22 mar 2023.

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. 2. ed. Niterói: EDUFF, 1997

MARCHIORI, Patrícia Zeni. "Ciberteca" ou biblioteca virtual: uma perspectiva de gerenciamento de recursos de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 2, p.115-124, maio/ago. 1997. Disponível: <https://scielo.br/j/ci/a/qTfrHqkrCGHfqGH9qBW4SmN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 9 maio 2024

OLIVEIRA JUNIOR, Almir de. et al. **Em busca de fatores que levam a uma implementação efetiva da gestão de riscos em órgãos públicos: estudo exploratório a partir da abordagem contingencial**. Brasília: Ipea, ago. 2023. 26 p. : il. (Texto para Discussão, n. 2909).

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Folha informativa sobre COVID-19. **Histórico da pandemia de COVID-19**. [s. l.], [2020]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-Covid-19#:~:text=Em%2011%20de%20mar%C3%A7o%20de,pa%C3%ADses%20e%20regi%C3%B5es%20do%20mundo>. Acesso em: 28 jan. 2024

RODRIGUES, Paloma. Gestão do conhecimento na biblioteca universitária da PUC-RIO: melhores práticas no serviço de referência. Orientadora: Dr^a Jaqueline Santos Barradas. 2023. 104 f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Biblioteconomia). Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

ROSA, Saimons Moreira Martins; MARTINS, Sérgio de Castro; RIBEIRO, Geisa Muller de Campos. Análise dos serviços e produtos da biblioteca ministro Oscar Saraiva utilizando a matriz swot. **Pesquisa & Educação à distância**, n. 13, 2018. [7] p. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=7485&path%5B%5D=3745>. Acesso em: 8 maio 2024

RUSSO, Mariza. A Biblioteca Universitária no cenário brasileiro. [s.l.]: [s.n.]. 2003. Disponível em: < <http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/387> >. Acesso em: 26 maio 2023.

SANTIAGO, Vanessa Dias et al. Bibliotecas universitárias na pós-pandemia: relato do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande (SiB/FURG). In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 22, 2023, Florianópolis. **Anais....** Florianópolis: Febab, 2023. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/2942/2719>. Acesso em: 29 jan. 2024

SELLTIZ, Claire. Métodos de pesquisa em relações sociais. 2. Ed. São Paulo, 1987.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p. ISBN 9788524913112 (broch.).

SOARES, Juliane et al. Experiências do GT BU de Prevenção à COVID-19 da UFSC. Revista Informação & Universidade, v. 2, dossiê: "Bibliotecas universitárias e

COVID-19: a ressignificação das práticas e funções de nossas bibliotecas. FEBAB, 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/41>. Acesso em: 24 abr. 2024

SOUSA, Leticia Lima de; BARROS, Thiago Henrique Bragato; GOMES, Nilzete Ferreira. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: estudo bibliométrico na base de dados Web of Science no período de 1945 a 2018. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1001–1018, 2020. DOI: 10.26512/rici.v13.n3.2020.28162. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/28162>. Acesso em: 15 maio. 2024.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA Council and General Conference, 66th, 2000. Jerusalém: Israel. **Proceedings** [...] Jerusalém: IFLA, 2000. Disponível em: <https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110f.htm>. Acesso em: 29 jan. 2024

TARAPANOFF, Kira. Planejamento de e para Bibliotecas Universitárias no Brasil; Sua Posição Sócio-Econômica e Estrutural. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/3452>. Acesso em: 13 set 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Missão, visão e princípios. Disponível em: <http://www.UNIRIO.br/institucional/missao-visao-e-principios>. Acesso em: 25 ago. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Biblioteca Central. Plano de Contingência do Sistema de Bibliotecas (considerações iniciais). Rio de Janeiro: UNIRIO, 2019. Disponível em: [MINUTA novaversao PlanodeContingenciadoSistemadeBibliotecasdaUnirioversaofinal.pdf](#). Acesso em: 25 abr. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Biblioteca Central. Nossas bibliotecas. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2023. Disponível em: <https://www.unirio.br/bibliotecacentral/nossas-bibliotecas>. Acesso em: 24 abr. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Plano de Contingência Covid-19. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: http://www.UNIRIO.br/arquivos/noticias/plano_contingencia_covid19_UNIRIO.pdf. Acesso em: 25 ago. 2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021. 4ª versão. Rio de Janeiro. 2019. Disponível em: http://www.UNIRIO.br/proplan/pastas-planos-estrategicos-e-monitoramento/copy2_of PLANODEDESENVOLVIMENTOINSTITUCIONAL20172021REVI SO20192.pdf Acesso em 12 set 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Plano de Governança de Gestão de Riscos e Controles Internos. 2017-2021. Disponível em: <http://www.UNIRIO.br/proplan/pastas-planos-estrategicos-e-monitoramento/plano-de-governanca-gestao-de-riscos-e-controles-internos>. Acesso em: 08 set 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Notícias. DTIC informa sobre instabilidade de serviços da Rede UNIRIO. Disponível em: <https://www.unirio.br/news/dtic-informa-sobre-instabilidade-de-servicos-da-rede-unirio>. Acesso em: 28 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Notícias. Nota do Reitor sobre o caos no transporte da Zona Oeste na noite de hoje (23). Disponível em: <https://www.unirio.br/news/nota-do-reitor-sobre-o-caos-no-transporte-da-zona-oeste-na-noite-de-hoje-23>. Acesso em: 28 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Notícias. Suspensas as atividades presenciais na UNIRIO na terça-feira (24). Disponível em: <https://www.unirio.br/news/suspensas-as-atividades-presenciais-na-unirio-na-terca-feira-24>. Acesso em: 28 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Notícias. UNIRIO informa que serviços de internet serão interrompidos amanhã. Disponível: <https://www.unirio.br/news/unirio-informa-que-servicos-de-internet-serao-interrompidos-amanha>. Acesso em: 28 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Notícias**. UNIRIO não terá atividades letivas e administrativas nos campi da Av. Pasteur nesta quinta-feira (7). Disponível em: <https://www.unirio.br/news/unirio-nao-tera-atividades-letivas-e-administrativas-nos-campi-da-av-pasteur-nesta-quinta-feira-7>. Acesso em: 23 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Notícias**. Unirio suspende atividades acadêmicas presenciais até dia 30. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.unirio.br/news/unirio-suspende-atividades-academicas-presenciais-ate-dia-30>. Acesso em: 28 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Biblioteca Central. **Governança**. 2023. Disponível em: <https://www.UNIRIO.br/bibliotecacentral/governanca/historico>. Acesso em: 10 out. 2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Biblioteca Central. 2024. **Divulgação**. Disponível em: [Recursos digitais de informação sobre o COVID-19 — Biblioteca Central \(unirio.br\)](#). Acesso em: 25 abr. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Instrução normativa GR nº 012, de 5 de novembro de 2021**. Normatiza as regras de retorno às atividades presenciais administrativas e acadêmicas [...]. Gabinete do Reitor. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2021. Disponível em: <https://www.unirio.br/arquivos/noticias/INGR012de05.11.2021UNIRIO.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Programa de gestão. **Relatório de ambientação**: Niterói: UFF, 2022. Disponível em: www.uff.br/?q=relatorios Acesso

em: 02 fev. 2024

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. **Deliberação nº 564**. Rio de Janeiro: Seropédica, 2022. Disponível em:

www.drive.google.com/drive/folders/1MG7Z7_5zojd2etdvBZiy5olcEbqSpqkD Acesso em: 7 fev. 2024

VALLS, Valéria Martin. A gestão da qualidade em serviços de informação com base na ISO 9000. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 64-83, jan./jun. 2006.

APÊNDICE A – Riscos do Sistema da UNIRIO de acordo com o PDI 2017-2021

Levantamento dos riscos do Sistema de Bibliotecas de acordo com o PDI (2017-2021)

Trecho retirado do PGERCI 2017 (p.37) A Administração identifica os riscos em potencial por meio do seu PDI que, se ocorrerem, afetarão a Universidade e determina se eles representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de executar adequadamente a estratégia e de alcançar os objetivos. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos que possam impactar de forma positiva ou negativa a realização dos objetivos da UNIRIO. Ao identificar riscos, a Administração considera uma variedade de fatores que podem dar origem às ameaças e às oportunidades.

Sistema de Bibliotecas da UNIRIO - ações propostas e sob a responsabilidade do Sistema

Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Ação	Indicador	Análise de risco
1. Garantir a produção, difusão e preservação do saber em todos os campos do conhecimento.	1.1 Preservar e fomentar a produção acadêmica	Disponibilização e povoamento do Repositório Institucional com os itens dos últimos 10 anos (artigos, trabalhos para congresso, capítulos ou livros	Percentual de publicações	Médio
	1.2 Produzir instrumentos de incentivo e de difusão da produção acadêmica.	Indexação de artigos das revistas da universidade	Número de títulos acadêmico	Baixo
		Indexação de artigos das revistas da universidade	Número de títulos gerais (3)	Baixo
		Digitalização dos TCCs retrospectivos de posse das bibliotecas	Percentual de TCCs digitalizados de Graduação, Especialização e Livre	Baixo

			docência	
--	--	--	----------	--

	1.4 Promover a organização e acesso à produção científica da UNIRIO em meio digital de forma a elevar a sua visibilidade e impacto	Organização dos trabalhos de conclusão de curso de especialização para disponibilização na base da Biblioteca	Número de trabalhos Educação Especial (250) Gestão em Saúde (150) Gestão Municipal (150)	Médio. Estado físico das mídias; condições da gravação; mão de obra disponível
2. Formar cidadãos com consciência humanista, crítica e reflexiva, comprometidos com a sociedade e sua transformação, qualificados para o exercício profissional.	2.2 Fomentar ações voltadas para o incentivo de inserção dos discentes no mercado de trabalho	Manutenção da política de estagiários da Escola de Biblioteconomia	Número de estagiários	Médio
	2.10 Melhorar os indicadores dos cursos de graduação	Planejamento e implementação de política para cobertura das bibliografias básicas	Número de políticas aprovadas	Alto Risco
		Ampliação da frequência per capita de usuários em todas as bibliotecas	Percentual da capacidade de atendimento	Médio
		Ampliação do número de Usuários per capita inscritos nas bibliotecas aumentando o público real	Percentual da capacidade de atendimento	Médio

		Ampliação do número per capita de consultas anuais	Número per capita de consultas (37.500 - 5 por indivíduo)	Médio
		Ampliação do número per capita de empréstimos em todas as bibliotecas	Número per capita de empréstimos (15.000 por indivíduo)	Médio
3. Estender à sociedade os benefícios da criação cultural, artística, científica	3.2 Fomentar programas, projetos e cursos de extensão	Criação de catálogo de divulgação para ações culturais	Número de catálogos de obras especiais	Baixo
e tecnológica gerada na Instituição.	3.3 Criar fóruns de discussão entre a Universidade, a comunidade universitária e a sociedade.	Criação de exposição para divulgação de ações culturais de extensão	Número de exposições anuais	Baixo
		Ampliação e reformulação do projeto de extensão de incentivo ao hábito de leitura	Número de ações (2)	Baixo
	3.4 Ampliar os serviços oferecidos à sociedade	Ampliação da oferta de treinamentos para os usuários	Percentual de aumento de treinamentos	Médio
		Realização de estudo de usuários, por segmento (estudantes de pósgraduação, graduação, servidores técnico-administrativos) em cada biblioteca setorial (necessidade de	Número de segmentos estudados	Médio

		informação)		
4. Garantir a transparência institucional	4.2 Desenvolver ações de Transparência institucional e de estímulo ao Controle Social	Implantação do controle do almoxarifado local	Percentual de insumos da BC	Baixo
5. Garantir o desenvolvimento de pesquisas de base e aplicada, especialmente as vinculadas aos programas de PósGraduação stricto sensu	5.3 Internacionalizar os cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu	Divulgação da produção acadêmica da UNIRIO no Banco de dados da OCLC	Número de alimentações por ano	Baixo
		Realização de Workshop de editores	Número de eventos	Baixo
	5.4 Melhorar indicadores de pósgraduação e pesquisa	Treinamento on line pela CAPES	Percentual de bibliotecários da UNIRIO e alunos da pósgraduação atingidos	Médio
6. Manter intercâmbio com entidades	6.1 Fomentar parcerias, acordos e convênios a fim de subsidiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação.	Estabelecimento de empréstimos de obras de instituições internacionais	Percentual de assinaturas de serviço de empréstimos (digital)	Médio

públicas, privadas, organizações e movimentos sociais	6.2 Firmar acordos, convênios e ajustes de diversas espécies com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras	Manutenção das afiliações nacionais e internacionais (CBBU, OCLC, MAST, Bibliodata, Ministério da Saúde)	Número de afiliações	Médio
7. Promover melhorias na estrutura institucional	7.1 Revisar os marcos regulatórios da Universidade	Atualização do Regulamento da Biblioteca Central	Número de marcos revisados	Alto Risco
	7.4 Adequar cargos e funções à nova estrutura institucional	Regularização da situação dos cargos sem gratificação na estrutura administrativa	Número de adequação de cargos	Médio
8. Promover melhorias no processo institucional	8.5 Aperfeiçoar a gestão dos processos administrativos	Criação da política do repositório institucional	Número de políticas aprovadas	Médio
		Aprimoramento da comunicação dos processos da biblioteca, transformando em linguagem acessível	Número de traduções de processos	Médio
		Atualização do desenho dos processos da Biblioteca Central	Número de estudos	Baixo
9. Melhorar condições de estudo e convivência dos alunos de Graduação, Pós- Graduação e Extensão	9.1 Ampliar o acervo bibliográfico e o programa de manutenção permanente	Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - CCH	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco
		Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - CCET	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco

		Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - CCJP	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco
		Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - Medicina	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco
		Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - Instituto Biomédico	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco
		Aquisição de material bibliográfico da bibliografia básica - Enfermagem e Nutrição	Percentual de livros adquiridos	Alto Risco
		Manutenção das assinaturas de bases de dados (Up to Date, Jstor, Gedweb, Ulrich's, WebDewey, ABNT, Ilaliana, Filosofia)	Percentual de assinaturas	Alto Risco
		Manutenção da aquisição de e- books estrangeiros (Springers)	Número de coleções	Alto Risco
		Aquisição de e-books nacionais	Percentual de e-books nacionais adquiridos	Médio
		Manutenção de assinaturas de periódicos nacionais	Número de periódicos	Alto Risco
		Manutenção dos programas de depósito de obras (Capes Artes,	Número de programas	Alto Risco

		FAPERJ, OMT)		
		Estabelecimento de política de aquisição de obras especiais das 8 escolas formadoras da UNIRIO	Número de estudos	Baixo
		Encadernação de livros desgastados pelo uso e esgotados no mercado	Número de volumes encaderanados	Médio

		Estabelecimento de programas de higienização, reencadernação e pequenos reparos da coleção de obras especiais	Número de empresas contratadas	Alto Risco
		Adquisição de material especial de conservação de acervos e documentos	Número de solicitações de material	Baixo
		Adquisição de sistema completo para encapar livros	Número de sistemas adquiridos	Médio
	9.2 Implantar programa para atendimento aos estudantes com necessidades especiais	Ampliação de acervo especial para deficientes visuais	Número de estudos	Baixo
		Implantação de serviço de impressão em Braile	Número de equipamentos adquiridos	Baixo
	9.3 Criar áreas de convivência.	Criação de área do café na Biblioteca Central	Número de ambientes	Médio

13. Assegurar o desenvolvimento de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação	13.1 Implantar serviços informatizados compatíveis com as demandas administrativas e acadêmicas	Implantação de política de backup dos bancos de dados do Sistema de Bibliotecas (incluindo metadados e texto completos)	Número de políticas por banco de dados	Médio
		Implantação do serviço de entrega de reserva informatizada na Biblioteca Setorial de Medicina	Número de serviços	Médio
		Implantação do serviço de devolução de obras na Biblioteca Setorial de Medicina	Número de serviços	Médio
		Incorporação dos registros da catalogação retrospectiva (RECON) na base de dados	Número de registros ampliados	Médio

APÊNDICE B – Produto

Práticas de Gestão do Conhecimento para o teletrabalho nas Bibliotecas Universitárias: guia inicial

Janaína de Matos Tavares Alves

*A biblioteca é um organismo
em crescimento*
Ranganathan



- 01** Apresentação
- 02** Bibliotecas universitárias
- 03** Nossa missão
- 04** Gestão do conhecimento
- 05** Práticas de gestão do conhecimento

*A biblioteca é um organismo
em crescimento*
Ranganathan



- 06** Ferramenta de gestão: matriz SWOT
- 07** Gestão do conhecimento: mãos à obra!
- 08** Para melhorar a aplicabilidade da GC em nosso dia a dia
- 09** Teletrabalho em nossas bibliotecas

Referências

01 Apresentação

Este guia visa prestar auxílio aos bibliotecários em suas rotinas diárias de trabalho com a abordagem sobre práticas de gestão do conhecimento, sobretudo, para a implementação do Programa de Gestão de Desempenho, instituído pelo Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022.



01 Apresentação

Além disso, apresenta as formas de gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, que podem auxiliar no desenvolvimento da aplicação de tais práticas.



02 Bibliotecas universitárias

As bibliotecas são como um espaço dinâmico e vivo tendo como uma das “tarefas fundamentais colecionar, proteger, inventariar e, finalmente, tornar acessível a herança da cultura escrita”.

Chartier,
Roger (2002)

Com isso, podemos ver que a transição para o teletrabalho está representado como um desafio em modificar a natureza das tarefas fundamentais das bibliotecas físicas.



02 Bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias são o berço da Universidade. É por meio delas que a instituição permite que a formação de sua comunidade seja realizada em excelência. Elas são as transmissoras e produtoras de conhecimento – o que as transformam em organizações do conhecimento.

“A biblioteca universitária é parte e resultado da sociedade à qual pertence, de suas características e prioridades socioeconômicas e culturais. [...] Além disso, ela não é uma organização autônoma, sendo subordinada à universidade à qual pertence”.



Tarapanoff,
1981, p. 16



02 Bibliotecas universitárias

“mudanças consideráveis devem ser planejadas, com vistas a apontar saídas para que a Biblioteca Universitária do século XXI se apresente como a Unidade de Informação perfeitamente integrada ao ambiente informacional deste século”.



Russo, Mariza
(2003)



03 *Nossa missão*



preservação da informação
promover o acesso apoio informacional
patrimônio informacional
inovação acervo impresso
acervos digitais
processar ensinar adquirir
selecionar pesquisa
extensão universidade
disponibilizar informação



**04**

Gestão do Conhecimento



Estabelece uma visão estratégica para a utilização do conhecimento, promovendo sua criação, codificação e transferência, estimulando a criatividade, inovação, aprendizagem e a educação continuada.



(Sousa; Barros; Gomes, p. 1005, 2020).





04

Gestão do Conhecimento



Objetivos:
nas bibliotecas universitárias devem estar intimamente ligados aos objetivos estratégicos da Universidade



(Garcia de las
Bayonas, 2007, p.
20, tradução
nossa)



04

Gestão do Conhecimento



04

Gestão do Conhecimento



Socialização

conhecimento que foi adquirido por uma pessoa e transmitido a outra por meio de compartilhamento de experiências. Tais experiências não dependem de uma expressão verbal para que o conhecimento seja criado, ou seja, “o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem”

Externalização

“um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos [...] tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”.

Combinação

a construção do conhecimento é realizada por meio do compartilhamento e troca de informações em reuniões, conversas, documentos institucionais, eventos, dentre outras formas de comunicação.

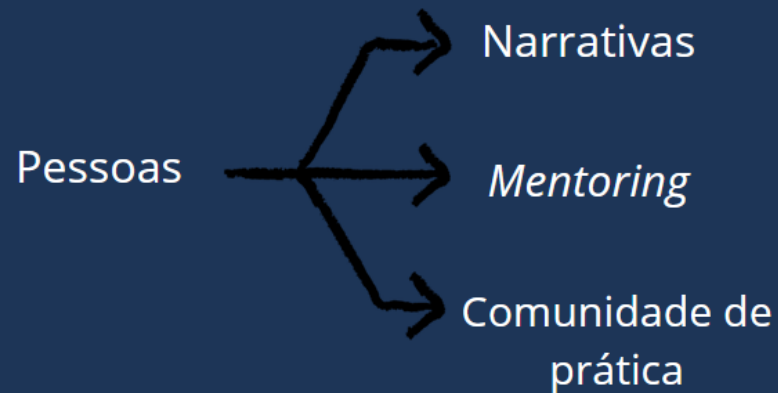


Internalização

tem o efeito oposto ao da externalização. Ela ocorre quando o conhecimento explícito é internalizado. Para Nonaka e Takeuchi, para ajudar nessa conversão é viável que o conhecimento seja “verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais”.

05

Práticas de gestão do conhecimento



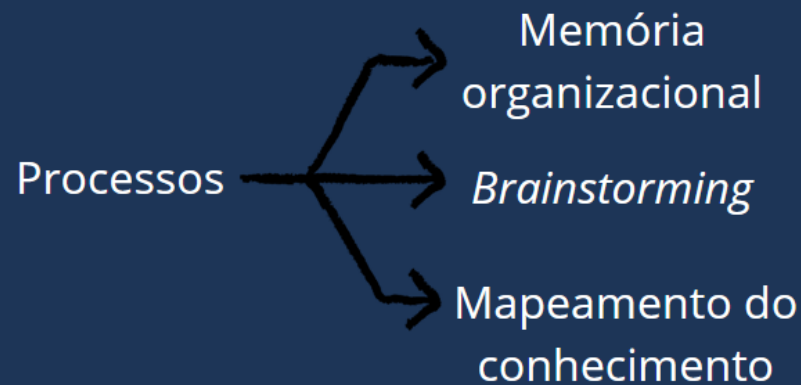
Narrativas: técnicas usadas em ambientes de GC para abordar assuntos complicados, onde situações podem ser ocasionar em reinterpretação de mudanças.

Mentoring: um mentor modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.

Comunidades de prática: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Pode haver pessoas externas.

05

Práticas de gestão do conhecimento



Memória organizacional: registram o aprendizado que envolve o cidadão para a administração pública federal

Brainstorming: com a finalidade de obter soluções para algum problema nos serviços, as ideias são dispostas pelos que estiverem presentes com a intenção de solucionar ou criar.

Mapeamento do conhecimento: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, Sistema de gestão por competências

06 Ferramentas de gestão: matriz SWOT

Matriz SWOT

Forças.
Fraquezas.
Oportunidades.
Ameaças.

Estabelecer a matriz das suas atividades com sua chefia e pensar juntos como podem fazer para melhorá-la, pode ser uma boa alternativa para melhorar os serviços já prestados!



Dicas de como aplicá-la



Utilizar a prática de gestão do conhecimento: *brainstorming* para definição interna por setor e apresentar para a Direção de modo a auxiliá-la em tomadas de decisão.

Escolher um produto ou serviço para elencar as suas forças, suas fraquezas, oportunidades e ameaças.



06 Ferramentas de gestão: matriz SWOT



Vantagens

Simplicidade, baixo custo de aplicação, flexibilidade, capacidade de integração da informação e estímulo à colaboração de todas as áreas da organização para sua consecução.



Capuano
(2008, p. 18)

07 Gestão do conhecimento: mãos à obra!

Práticas

Brainstorming é uma ótima prática para melhorar as atividades que já existem!



Mapeamento do conhecimento também é uma excelente alternativa, sobretudo para capacitação de bolsistas e para novos servidores.

Banco de competências é uma ótima opção no momento de pensar e decidir qual o colega pode auxiliar em atividades que possam vir a surgir.

Mais práticas

As **narrativas** foram escolhidas pela equipe como a melhor ferramenta de GC. Portanto, conversar com seu colega para, juntos, identificarem erros que já cometeram e as melhores providências que podem a ser tomadas para aperfeiçoar determinada atividade.



07 Gestão do conhecimento: mãos à obra!

Dica de leitura

SHANHONG, Tang.
Knowledge management
in libraries in the 21st
century. In: IFLA Council
and General Conference,
66th, 2000. Jerusalém:
Israel. Proceedings [...]
Jerusalém: IFLA, 2000.
Disponível em: [https://
origin-archive.ifla.org/IV/
ifla66/
papers/057-110f.htm](https://origin-archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110f.htm).
Acesso em: 29 jan. 2024



08 Check-list



PARA MELHORAR A APLICABILIDADE DA GC EM NOSSO DIA A DIA:

- 1 Planejar (alinhar-se com a dedicação nas tarefas)
- 2 Fazer (ter dedicação na realização das tarefas)
- 3 Verificar (ter empenho na verificação do que foi desenvolvido)
- 4 Agir (correção das nossas atividades a fim de obter melhorias)
- 5 Sensibilização da nossa importância enquanto profissionais e das atividades que desenvolvemos



09 Teletrabalho em nossas bibliotecas



O Programa de Gestão de Desempenho permite que as nossas bibliotecas atuem em regime de teletrabalho parcial/integral ou presencialmente. Isso é ótimo para melhorar os nossos serviços e desenvolver novos produtos, além de melhorar nossa qualidade de vida!





09 Teletrabalho em nossas bibliotecas



Principais indicadores de metas

- aumentar a oferta de treinamentos;
- mapear processos;
- criar publicações para divulgação.



A reestruturação física do Sistema se faz necessária para contribuir com as demandas que surgirão com a implementação do PGD.

Com empenho, união e criatividade,
o teletrabalho pode ser
implementado com o auxílio da
gestão do conhecimento e podemos
nos tornar um Sistema de
Bibliotecas melhor e maior
a cada dia.





Referências

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 13 abr. 2024.

CAPUANO, Ethel Airton. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ciência da Informação*, v. 37, n. 3, p. 18–37, set. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652008000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/JPFDFqJphnYhXQJmHdftRqt/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 11 out. 2024

CHARTIER, Roger. As revoluções da leitura no Ocidente. In: ABREU, Marcia (Org.). *Leitura, história e história da leitura*. Campinas, SP: Mercado de Letras; Associação de Leitura do Brasil; FAPESP. 2002

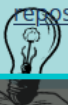
GARCÍA DE LAS BAYONAS, S. Sánchez. Análisis de la gestión del conocimiento en las bibliotecas universitarias de la Comunidad Valenciana: propuesta de un modelo y acciones de mejora. *Scire*, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 17–40, 2007. DOI 10.54886/scire.v13i2.1715. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,shib&db=lih&AN=44572610&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>. Acesso em: 16 mar. 2024..

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

RUSSO, Mariza. A Biblioteca Universitária no cenário brasileiro. [s.l.]:[s.n.]. 2003. Disponível em: < <http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/387>>. Acesso em: 26 maio 2024.

SOUZA, Leticia Lima de; BARROS, Thiago Henrique Bragato; GOMES, Nilzete Ferreira. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: estudo bibliométrico na base de dados Web of Science no período de 1945 a 2018. *Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação*, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 1001–1018, 2020. DOI: 10.26512/rici.v13.n3.2020.28162. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/28162>. Acesso em: 15 maio. 2024.

TARAPANOFF, Kira. Planejamento de e para Bibliotecas Universitárias no Brasil; Sua Posição Sócio-Econômica e Estrutural. 1981. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/3452>. Acesso em: 13 set 2023



Gostou do guia?



✉ janaina.alves@unirio.br

🌐 www.unirio.br/bibliotecacentral

@ bibliotecasunirio

📍 Avenida Pasteur, nº 436 - Urca - Rio de Janeiro

A mais divina e diabólica invenção humana - e hoje há quem diga obsoleta. Não, não há aprendizado sem livro - e sem livro de lápis na mão para reescrever [reescrever, reescrever...] o livro filtrado pela leitura.

Guilherme Figueiredo

ANEXO A – Sobre o PGD

