




## C A P Í T U L O 1

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: O CASO DA BU/UFSC

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510101>

**Roberta Moraes de Bem**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**Joana Carla de Souza Matta Felício**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**Gleide Bitencourte José Ordovás**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

**RESUMO:** Como fazer uma gestão eficiente em uma Biblioteca Universitária? Qual o estilo de liderança ideal nesses espaços? Pode-se desenvolver capacidade de liderança? Como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento da capacidade de liderança em bibliotecas universitárias em prol de uma gestão eficiente? O relato apresentado tem por objetivo refletir acerca desses questionamentos e compartilhar a experiência de gestão da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, apoiada na GC. Concluindo que independente do estilo de liderança adotado a GC contribui sobremaneira ao atingimento da estratégia organizacional e à alavancagem do conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento. Gestão de Bibliotecas. Bibliotecas Universitárias. Liderança.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A LEADERSHIP STRATEGY IN THE MANAGEMENT OF UNIVERSITY LIBRARIES: THE CASE OF BU/UFSC

**ABSTRACT:** How to efficiently manage a University Library? What is the ideal leadership style in these spaces? Can leadership skills be developed? How can Knowledge Management contribute to the development of leadership capacity in university libraries in favor of efficient management? The presented report aims to reflect on these questions and share the management experience of the University

Library of the Federal University of Santa Catarina, supported by the GC. Concluding that regardless of the leadership style adopted, KM contributes greatly to achieving the organizational strategy and leveraging knowledge.

**KEYWORDS:** Knowledge management. Libraries Management. University Libraries. Leadership.

## CONTEXTUALIZAÇÃO: GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E LIDERANÇA

A relação entre estilos de liderança e Gestão do Conhecimento (GC) aplicados conjuntamente ao alcance da estratégia organizacional é uma abordagem recente na literatura, sendo mais encontrados estudos que abordam esses conceitos separadamente, conforme apontado por Rodríguez-Ponce *et al.* (2010).

O desafio se torna ainda maior quando se busca estudos que analisam esses aspectos aplicados à gestão de bibliotecas universitárias. Por isso, este relato apresenta a experiência dessas correlações baseadas, fundamentalmente, na observação de uma prática aplicada na Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O trabalho parte de um relato de experiência que utilizou como arcabouço teórico, buscas narrativas na literatura, com o intuito de fundamentar teoricamente uma situação prática.

A gestão de bibliotecas universitárias é um tema recorrente no meio acadêmico. Bibliotecas são organizações de conhecimento, responsáveis por alimentar todo o ciclo do conhecimento, na medida em que desenvolvem acervos de informação, promovem a disseminação e atuam na preservação dos registros do conhecimento gerado para possibilitar o reuso.

A gestão dessas organizações é desafiadora, são diversos processos e atividades desenvolvidos por pessoas e tecnologias com o objetivo de prestar serviços de informação. O desafio da gestão começa a partir do reconhecimento da biblioteca universitária, saber qual a sua missão, a sua função básica, a razão de sua existência, a quem serve, qual seu público alvo, entre outros. Além disso, faz-se necessário conhecer os atores e processos envolvidos na entrega de serviços, bem como os recursos despendidos e as estratégias adotadas. Em suma, responder às questões básicas, quem somos e para onde vamos.

Fazer uma gestão eficiente significa envolver todos os agentes nos processos da organização. Acredita-se que para que essa funcionalidade se desenvolva é necessário desenvolver um estilo de liderança distribuída, que integre e congregue os atores em prol de um objetivo comum, o objetivo organizacional e consequentemente o sucesso.

Flexibilidade, sensibilidade, confiança, otimismo, entusiasmo, são algumas das atitudes que o gestor deve desenvolver para que a liderança distribuída seja possível. Envolver as pessoas no processo é fundamental. Buscar o apoio, a parceria da comunidade interna e externa à organização, bem como entender o comportamento dos envolvidos, são habilidades que precisam ser desenvolvidas pelos líderes (Guimarães *et al.*, 2016).

Para Gronn (2002) alguns atributos caracterizam a liderança distribuída: a) não centralidade - na liderança distribuída as responsabilidades e a própria figura da liderança estão distribuídas entre alguns ou muitos membros da organização; b) ação “concertiva” (*concertive action*) - ocasionada quando as próprias equipes de trabalho se controlam, criando uma série de relações e arranjos que ajudam a controlar as tarefas; c) colaboração espontânea - sem tanta rigidez as pessoas sentem-se à vontade para contribuir mesmo quando estruturalmente determinada tarefa não lhes é designada, favorecendo a sinergia e o surgimento de boas ideias; d) relações de trabalho intuitivas - desenvolvidas ao longo do tempo quando os membros da organização sabem que podem contar uns com os outros; e) práticas institucionalizadas - relações informais e iniciativas que emergem podem se oficializar na medida em que são validadas mediante a ação distribuída dos colaboradores.

Com relação ao desenvolvimento da capacidade de liderança em bibliotecas, Wong (2021) afirma que, todos os bibliotecários, são líderes, pois são tomadores de decisão oficiais em posições executivas em bibliotecas e/ou lideram uma ampla variedade de contextos para cumprir seus objetivos e deveres profissionais. O autor enfatiza ainda que é crucial desenvolver a capacidade de liderança dos bibliotecários para que as bibliotecas disponham de uma força de trabalho competente e propõe três áreas nas quais os bibliotecários devem atuar para desenvolver ativamente suas próprias habilidades de liderança: compreender a capacidade de liderança, capturar oportunidades de trabalho, buscar treinamento e autoaprendizagem.

Wong (2021) destaca que as bibliotecas investem pouco no desenvolvimento da capacidade de liderança e ressalta que, a exemplo do que enfatizam consistentemente estudos em gestão organizacional, as experiências de trabalho e as relações sociais são mais poderosas no desenvolvimento da capacidade de liderança do que os programas de aprendizagem. Apesar disso, as bibliotecas continuam investindo em programas formais para desenvolver a capacidade de liderança dos bibliotecários, sem dar ênfase suficiente na criação de oportunidades de aprendizagem a partir das atribuições de trabalho do dia-a-dia e das relações sociais.

Mais do que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, um líder precisa ter percepção para avaliar cenários e planejar ações a curto, médio e longo prazo, com vistas a prospectar o futuro. É importante o líder assumir uma postura otimista,

mesmo em situações difíceis, propiciando que as pessoas possam se apoiar nesta visão. O entusiasmo do líder e a crença num amanhã melhor são fundamentais para criar uma visão que promova o progresso individual e consequentemente o sucesso organizacional (SCHLAK, 2020).

Estamos vivenciando o que chamam de “sociedade do conhecimento”, conforme Santos, Tecchio e Fialho (2014), de modo que o conhecimento é o fator de produção mais importante de nossa sociedade, nos direciona para a importância de sua gestão. A GC pode ser considerada uma estratégia para gerir unidades de informação, tais como as bibliotecas, mas para que ocorra é preciso que o líder tenha esta percepção e para, além disso, seja capaz de disseminar este entendimento entre a equipe. Por isso, a relação entre práticas de GC e estilos de liderança se faz importante objeto de análise.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC tem foco nas pessoas, a diferença crucial entre Gestão da Informação (GI) e GC está exatamente no elemento humano. Além das pessoas está toda a gama de processos, documentos, tecnologias, relações, conhecimentos, rotinas que este indivíduo carrega consigo e, por isso, a GC, por vezes, é complexa e necessita de uma liderança representativa para que a organização a incorpore do modo que se propõe.

De acordo com Rodríguez-Ponce *et al.* (2010) o processo de GC envolve três etapas: a) criação de conhecimento - envolve a exploração, combinação e a descoberta do conhecimento. Os indivíduos dentro de uma organização criam novos conhecimentos por meio de conexões intuitivas com ideias existentes ou por meio da interação com outros indivíduos na organização; na organização; b) compartilhamento de conhecimento - ocorre quando os indivíduos de uma organização transferem e compartilham conhecimento. Ao compartilhar esse conhecimento, ele aumenta e se torna mais valioso, produzindo sinergias que tornam o conhecimento total alcançado quantitativa e qualitativamente maior do que a soma dos conhecimentos individuais; c) aplicação do conhecimento - implica transformar o conhecimento em um resultado valioso para a organização. A aplicação do conhecimento pode levar à geração de produtos e serviços e à geração de ideias que levam a uma tomada de decisão mais estratégica.

O manuseio eficaz do conhecimento é crucial para qualquer organização sobreviver e prosperar nos ambientes turbulentos da era moderna. A liderança é um elemento central para o processo de GC (Pellegrini *et al.* 2020). Analoui, Doloriert e Sambrook (2013) relatam que práticas de GC são uma mistura de práticas e processos tecnológicos e não tecnológicos que requerem a atividade de pessoas, porque os indivíduos são essenciais para as práticas, por isso pesquisas recentes examinam o papel da liderança em motivar e influenciar comportamento dos funcionários nesta direção.

Pellegrini *et al.* (2020), por meio de revisão sistemática, delinearão quatro áreas (*clusters*) para organizar os estudos que associam GC e liderança: a) **aspectos humanos e relacionais** - importância das relações de trabalho, de aspectos éticos, de inovação e outros atributos do líder que influenciam os liderados; b) **aspectos sistêmicos e de desenvolvimento** - foca-se na contribuição real da GC para os resultados institucionais. Destacam a importância da liderança para a GC e ressaltam que estilos de liderança coercitivas, orientados para regulamentações, suprimem a criatividade dos funcionários; c) **aspectos contextuais e de contingente** - analisa os aspectos de liderança observando a perspectiva da contextualização, abordando o ambiente em que o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. Um líder que facilita o fluxo de conhecimento, incentiva os funcionários a reconhecê-lo de forma criativa, contribuindo para que se molde uma cultura de compartilhamento de conhecimento; e d) **aspectos culturais e de aprendizagem** - a liderança é reconhecida como um fator de formação da cultura, considerado como um requisito para um determinado tipo de cultura, como a de liderança participativa ou de promoção da aprendizagem individual.

Pellegrini *et al.* não definem um estilo de liderança mais adequado para a GC ou que a beneficie, porém algumas características dos líderes e de estilos adequados são mencionadas frequentemente: criatividade, inovação, engajamento, ética, cultura de compartilhamento de conhecimento, cultura de liderança participativa, colaboração, aprendizagem, motivação.

Rodríguez-Ponce *et al.* (2010) identificaram a existência de relações significativas entre a GC, os diferentes estilos de liderança e a concepção e implementação da estratégia organizacional. Concluíram que independente do estilo utilizado há contribuição para o desenho da estratégia organizacional, mas sua implementação é fortemente favorecida pela GC. A GC contribui na implementação da estratégia organizacional. Pode-se afirmar que o estilo de liderança e as práticas de GC devem andar em consonância, alinhadas, para que possa ser possibilitada a concepção da estratégia organizacional e consequentemente sua implementação.

## O CASO DA BU/UFSC

A BU/UFSC é um órgão vinculado à Direção-Geral do Gabinete da Reitoria da UFSC e tem como missão “Prestar serviços de informação à comunidade universitária para contribuir com a construção do conhecimento e o desenvolvimento da sociedade”.

A Biblioteca Universitária da UFSC (BU/UFSC) apostou na GC como uma ferramenta de gestão, com a proposta de mapear os conhecimentos [...] e fazer melhor uso deles, potencializando os recursos existentes, em especial as pessoas, que são o principal ativo da GC (Bem; Weiss, 2018, p. 37).

A criação da Comissão de GC na BU/UFSC, em 2015, contribuiu sobremaneira para reforçar este modelo de gestão. Foi criada com a finalidade de implantar o Framework GC@BU (Bem, 2015). A ferramenta propõe o reconhecimento da BU como um Sistema Adaptativo Complexo (SAC) como uma forma de olhar a BU, o que significa que se acredita em uma forma de gestão centrada nas pessoas, os chamados agentes, corroborando com os princípios da GC. É necessário conhecer os relacionamentos desses agentes (interação) as estratégias e ferramentas (artefatos) utilizadas para desenvolver seus trabalhos ocasionando modificações (variação) que levam a melhoria e adaptação (seleção). Considerar a BU como instituição complexa, em virtude da natureza de seu trabalho e das mudanças que estão sujeitas, nos torna mais conscientes para atuar nos diferentes espaços em que as BU se fazem presentes (conceitual, físico e digital) (Bem, 2015).

O Framework compõe-se de três módulos regidos por seus respectivos indicadores de desempenho (Bem, 2015):

a) Coordenação de GC - responsável pelo bom funcionamento do processo de GC no âmbito da biblioteca. Os elementos que o compõem são: Estratégia de GC da organização; Pessoas, Cultura e estrutura organizacional; Treinamento e capacitação da equipe; Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação;

b) Recursos de Conhecimento - representa a essência das bibliotecas universitárias, trabalha o **seu** objetivo primordial, prover informações e conhecimentos aos seus usuários nos mais diferentes formatos e por meio dos mais diversos serviços. Os elementos que o compõem são: Conhecimento tradicional (acervo); Conhecimento interno (colaboradores); Conhecimento do cliente (usuários); Conhecimento externo (parcerias);

c) Espaços de Aprendizagem/Conhecimento - baseia-se nos princípios dos *"learning commons"*, espaços que integram uma série de elementos, considerando aspectos físicos e virtuais, associados à infraestrutura de redes e tecnologia, além de serviços e recursos humanos qualificados. Este módulo é composto por três elementos: Serviços; Espaços; Infraestrutura de redes e tecnologias.

Reunindo-se quinzenalmente a Comissão foi analisando cada módulo à luz dos indicadores de desempenho do Framework GC@BU, realizando desta forma um diagnóstico inicial, o que possibilitou verificar os pontos fortes e fracos da BU/UFSC. Na

medida em que eram detectadas fragilidades em determinado aspecto, a Comissão pensava em ações para melhorar aquele processo/serviço. Com autonomia da direção da BU/UFSC desenvolvia suas atividades, foram criadas uma série de outras comissões de trabalho, desencadeando naturalmente um estilo de liderança distribuída, em que a tomada de decisão é descentralizada, compartilhada com os envolvidos no processo.

Foram diversos os benefícios da GC para a gestão da BU/UFSC, destacam-se: melhoria dos processos e consequentemente da qualidade dos serviços; promoção de espaços de debates oportunizando a reflexão e análise dos diversos aspectos

que influenciam o trabalho da BU/UFSC e apontando soluções para as fragilidades; interação entre os setores da BU/UFSC, pela própria configuração da Comissão de GC ou das comissões derivadas, incentivando o olhar sistêmico da organização, favorecendo a compreensão do fluxo de trabalho e consequentemente a busca mais assertiva por soluções; promoção de oportunidades de desenvolvimento da capacidade de liderança da equipe, fazendo-os refletir sobre o cenário e prospectar soluções a curto, médio e longo prazo; incentivo ao relacionamento social entre os vários agentes identificados no processo de implantação da GC; descentralização da tomada de decisão e o compartilhamento de responsabilidades com a equipe. “A essência da liderança distribuída, na BU/UFSC, está na valorização do trabalho coletivo, sendo realizado por meio da criação de grupos ou comissões de trabalho com autonomia e poder deliberativo”. (Guimarães *et al.* 2016, p. 9).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A BU/UFSC reconheceu a GC como estratégia para a sua gestão e o bom andamento de suas atividades. Apesar da GC não ser considerada um estilo de liderança ela se mostrou uma grande aliada para o cumprimento dos objetivos institucionais, contribuindo para uma gestão participativa que tem como foco a liderança distribuída.

Independente do estilo de liderança adotado a GC contribui sobremaneira para a eficácia institucional. O desenvolvimento da cultura de compartilhamento de conhecimento, a preocupação para com o registro das ações e especialmente o foco constante na análise e na melhoria contínua (evidenciados pelo Framework GC@BU) proporcionaram à BU/UFSC uma visão compartilhada da instituição e de suas necessidades, envolvendo a equipe em prol de uma mesma direção.

Além disso, a visão da biblioteca como um SAC se alia à GC especialmente em virtude de sua característica de monitoramento, análise e ação com a preocupação constante do registro e da tomada de decisão em tempo breve. Acredita-se que a BU/UFSC conseguiu incorporar à GC em sua rotina e extrair dela os benefícios institucionais.

Ademais a liderança precisa estar imbuída dos valores da GC servindo de inspiração e direcionamento para a equipe. Por isso, a importância da GC estar sempre aliada aos interesses da alta administração. Conforme se sabe a GC não é um projeto pontual, para que ela possa contribuir significativamente ela deve ser considerada como um “estilo”, uma “filosofia”, pois sua contribuição só será perene se sua “implementação” também for.

## REFERÊNCIAS

ANALOU, B. D.; DOLORIERT, C. H.; SAMBROOK, S. Leadership and knowledge management in UK ICT organizations. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 1, 2013. p. 4-17.

BEM, R. M. de. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa

Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

BEM, R. M. de; WEISS, S. K. Uma liderança baseada nas diretrizes da Gestão do Conhecimento. In: GRANTS, A. F. L.; BEM, R. M. de. (Orgs.). **A Construção de saberes: protagonismo compartilhado em serviços e inovações na Biblioteca Universitária da UFSC**. Florianópolis: BU/UFSC Publicações, 2018. p. 35-52.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423-451.

GUIMARÃES, F. Liderança distribuída: uma ação estratégica da BU/UFSC. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA, 16, Arequipa. [Florianópolis]: [UFSC]. **[Trabalhos apresentados...]**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172079/OK%20-%2010200459%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PELLEGRINI, M. M. *et al.* Relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 6, p. 1445-1492, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>. Acesso em: 25 mar. 2021.

RODRIGUEZ-PONCE, E. *et al.* Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estratégica: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Ingeniare. Rev. chil. ing.**, Arica, v. 18, n. 3, p. 373-382, Dec. 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000300011>. Acesso em: 29 Mar. 2021..

SANTOS, F. B.; TECCHIO, E.; FIALHO, F. Liderança autêntica e gestão do conhecimento. **Revista da Universidade do vale do Rio Verde**, Betim. v. 12, n. 1, p. 579-588.

SCHLAK, T. Leadership reflections. **Journal of Library Administration**, v. 60, n. 8, 945- 950, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1820280>. Acesso em: 18 mar. 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Biblioteca Universitária**. Disponível em: <https://portal.bu.ufsc.br/conheca-a-bu/administrativo/missao-visao-valores-e-objetivos-estrategicos/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

WONG, G. K. W. Taking leadership development into your own hands: A perspective for academic librarians. **The Journal of Academic Librarianship**, n. 47, 2021.