



A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DA QUALIDADE DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS DA UNISUL

Cristiane Salvan Machado (Responsável Coordenação de Integração das
Bibliotecas-CIB/Unisul)

Eliane Back (Analista de Sistemas/CIB)

Idê Maria Salvan Maccari (Professora)

Larisa Hemkemeier (Unidade de Gestão de Processos/Unisul)

Luciano Rodrigues Marcelino (Unidade de Gestão de Processos/Unisul)

Resumo:

A pesquisa envolve as Bibliotecas dos quatro *campi* da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) e busca avaliar as contribuições da gestão do conhecimento na execução do Programa de Qualidade, iniciado no ano de 2002. Para que a avaliação fosse possível procurou-se traçar os caminhos percorridos pela equipe de Coordenação de Integração das Bibliotecas e demais coordenadoras das Bibliotecas dos *campi*. O programa de Gestão de Qualidade das Bibliotecas da UNISUL surgiu em resposta a uma reflexão interna sobre a necessidade de serem identificados os processos que suportam a atividade cotidiana dos serviços, possibilitando atuar, sobre os mesmos, em nível de sua organização e funcionamento numa perspectiva de melhoria contínua. O programa tem como objetivo dar respostas às necessidades e exigências sociais, educacionais e de mercado, promovendo os níveis de qualidade e excelência nos serviços prestados à comunidade acadêmica e em geral.

Palavras-chave: gestão do conhecimento – gestão da qualidade – colaboradores - trabalho em grupo - procedimentos institucionais

É de vital importância para uma empresa a construção e a manutenção do seu sistema de controle de conhecimentos para se obter qualidade. Toda organização que se lança ou pretende permanecer no mercado competitivo necessita se assegurar do uso dos mais apurados conhecimentos para obter produtos e serviços com qualidade (NONAKA E TAKEICHI, 1997).

Qualidade é, segundo Deming (apud DRUGG e ORTIZ, 1994), o sentimento de “orgulho no que se faz; é não se contentar com remendos, mas buscar a mudança; é inovar diante de desafios; é buscar a autonomia; é, acima de tudo, a continuidade do processo”. Já na

visão de Ferreira (2001) “é um conjunto de características contidas num produto ou serviço que o distingue de outros, conferindo-lhe superioridade, excelência”. Assim, qualidade é um ótimo estado de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência da empresa. Por isso, para que uma instituição conquiste padrões de qualidade são necessárias muitas melhorias, ou seja, tem que haver a melhoria de cada indivíduo no seu cotidiano (movimento diacrônico) e essa melhoria transcender a todos do grupo (movimento sincrônico). No momento em que a equipe centraliza os dois movimentos para um mesmo foco, o processo de qualidade se concretiza (GOMES, 2000).

Buscou-se por um determinado tempo retirar o poder de participação do trabalhador na concretização e no resultado de seu trabalho. Primeiro pondo as máquinas no lugar das ferramentas manuais, em seguida diminuindo de tal forma sua participação no trabalho, por meio da divisão de tarefas, que o alienasse completamente das questões administrativas. Atualmente o número de empresas se multiplicou e as máquinas estão disponíveis a todos, deixando de ser um referencial competitivo (SERAFIM FILHO, 1999). A informação e o conhecimento tornam-se poderosas armas para a competitividade. O conhecimento torna-se mais valioso e poderoso que qualquer outro recurso (STEWART, 1998).

Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso nos negócios depende da qualidade do conhecimento que cada organização aplica em seus processos corporativos e da capacidade de gerenciar, distribuir e criar conhecimento com eficiência e eficácia. Em um mercado competitivo em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento é a fonte segura de vantagem competitiva tendo em vista que as tecnologias mudam, os concorrentes multiplicam, os produtos se tornam obsoletos, e somente o conhecimento é capaz de incorporar rapidamente novas tecnologias e produtos.

As Instituições de Ensino Superior estiveram por muito tempo desvinculadas da disseminação do conhecimento e do intercâmbio de idéias, comportando-se de forma individualizada, sem propiciar a criação de um ambiente harmônico e adequado à comunhão de idéias, porém os tempos mudaram e a competitividade fez com que as instituições de ensino se preocupassem com um processo de renovação contínuo.

Assim, a UNISUL buscando uma "educação inovadora com qualidade em suas funções e serviços de ensino, pesquisa e extensão, para formar cidadãos e contribuir com o desenvolvimento regional sustentável"¹ e tendo as Bibliotecas como parte integrante e fundamental em sua composição - tiveram estas últimas que rever seus processos e sanar as dificuldades e falhas na sua prestação de serviços, como por exemplo, a insatisfação de seus usuários devido as constantes filas, despreparo dos profissionais no atendimento, processo de aquisição lento e insuficiência de livros e outros materiais na composição do acervo, entre outros.

Um novo referencial de competitividade se impõe no mercado, e o modelo de trabalhador alheio às atividades administrativas não interessa mais. O que torna uma empresa competitiva, nesses novos tempos, não é as máquinas que possui, mas a forma como as pessoas gerenciam o conhecimento que possuem sobre as máquinas e como organizam o ambiente de trabalho.

O novo trabalhador, no seu cotidiano analisa dados e informações, comunica-se intensamente com os demais parceiros de equipe, possui conhecimentos gerais e específicos de sua área de atuação. Na organização do conhecimento o principal ator, é o capital

¹ Missão da UNISUL

intelectual. O trabalhador do conhecimento é à base da formação do conhecimento na organização do conhecimento, por alterar a natureza do trabalho e a forma de gerenciar (SERAFIM FILHO, 1999).

A gestão competente do conhecimento é determinada pela capacidade das organizações e indivíduos de lidarem com as transformações que o ambiente vem sofrendo aceleradamente. Segundo Allee (1999), as principais ferramentas para a prática da gestão do conhecimento são: “dinâmica organizacional, engenharia de processo e tecnologia da informação”. Esses fatores são indissociáveis na facilitação da captura e envio de informações para colocá-los à disposição dos profissionais para reflexão, análise e busca de soluções para problemas encontrados.

Entende-se que a gestão do conhecimento pode ser compreendida como uma alavanca para a sustentabilidade da competitividade.

No ano de 2000, quando tentava-se automatizar os serviços de forma a minimizar erros e corrigir falhas no atendimento, acreditou-se que a informatização das Bibliotecas resultaria em grande avanço, pois possibilitaria maior agilidade e formataria as formas de execução nos processos, facilitando a vida do usuário e do colaborador.

Mas, os resultados não foram tão bons assim, em alguns locais ocasionando maiores dificuldades, por parte dos colaboradores com relação a mudanças de hábitos, comportamento e realização das tarefas diárias, bem como, com relação aos usuários que muitas vezes por desinteresse e má vontade acabam por acreditar que a Biblioteca não atende suas necessidades, pois, muitos não sabem como utilizar os serviços oferecidos e nem mesmo, quais são.

Em 2002 foi o ano de lançamento, onde no *Campus* de Tubarão, foi reunido todos os colaboradores das Bibliotecas Universitárias da Unisul, com o objetivo de apresentar o Programa de Gestão da Qualidade, onde foram elencados os procedimentos institucionais a serem desenvolvidos, o Processo 5S que seria uma metodologia a ser utilizada e foi repassado o cronograma a ser seguido com todas as atividades a serem desenvolvidas.

Processo 5S quer dizer 5 sentidos:

Seiri = Senso de Seleção;

Seiton = Senso de Ordenação;

Seisou = Senso de Limpeza;

Seiketsu = Senso de Higiene;

Shitsuke = Senso de Autodisciplina.

Para manter os itens em conformidade são feitas auditorias internas e externas, através do *check list*.

O Processo 5S visa além de melhorar o atendimento aos usuários, maior credibilidade para os serviços prestados e para a Unisul, dar melhor qualidade de vida aos seus colaboradores e por conseguinte, a todo ser humano envolvido no processo. E inclusive esta é uma das metodologias utilizadas para a obtenção da certificação da ISO 9001:00 - um dos objetivos do Programa de Gestão da Qualidade nas Bibliotecas.

Em dezembro do ano de 2002 realizou-se uma reunião para avaliar o projeto desde sua implantação (maio de 2002), onde a equipe concluiu que a informatização dos serviços era um recurso importante, contudo o recurso humano era o diferencial e se investiria mais na satisfação dos colaboradores.

Então com Programa de Gestão da Qualidade criou-se uma *home page* (<http://www.unisul.br/buqualidade>) onde são oferecidas informações e material de apoio para esclarecer dúvidas e orientar a todos os colaboradores do processo, com relação a como

funciona e como praticar, internalizar, incorporar esta filosofia em sua vida, e mais especificamente auxiliar e motivar na confecção dos procedimentos, que após escritos trarão maior unicidade, segurança, conforto, ou seja, praticidade e agilidade com qualidade na realização das tarefas. Pois, é um processo de reeducação, de aprendizagem, de persistência e comprometimento.

Contudo, percebeu-se a omissão, de parte, dos envolvidos na mudança, por se tratarem de pessoas que já vinham realizando determinadas tarefas há anos e a mudança requeria um certo esforço, dinâmica.

O objetivo da gestão do conhecimento nas organizações é “fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio” (LARA, 2001). Para se obter qualidade os recursos tecnológicos não bastam, é necessário conciliar os recursos aos conhecimentos pessoais. O conhecimento é algo pessoal, porém sua construção se dá por meio da coletividade, assim somente a criação de banco de dados que contenham informações não são suficientes, se faz necessário adotar fontes diversificadas que possibilitem o acesso e a troca entre os envolvidos e incentivo a utilização desses conhecimentos.

Nesse sentido buscou-se uma nova organização e cada um dos *campi* estaria mais presente nas decisões por meio de um colaborador, que fora escolhido por suas características e habilidades de liderança (comunicativo, acessível) e por seu contato constante com os demais colaboradores e com suas respectivas coordenações das Bibliotecas nos *campi*, para mediar o andamento das atividades e registrar opiniões e sugestões - os chamados multiplicadores. Cada *campus* (Araranguá, Grande Florianópolis, Norte da Ilha e Tubarão) tem seus multiplicadores. Esses colaboradores se reuniram, periodicamente, com a coordenação para avaliar o andamento do projeto, discutir os problemas, propor soluções. No decorrer das reuniões constatou-se a necessidade de treinar os colaboradores escolhidos para que se tornassem e se sentissem realmente com poder de multiplicadores nos *campi* em que atuavam.

Depois foram ministrados treinamentos para os demais colaboradores para que estes se tornassem reais e obtivessem sucesso, e por se tratar de aprendizagem, mudança de comportamento, buscou-se apoio da Psicologia organizacional que passou a acompanhar os colaboradores a fim de conhecê-los e poder classificar os que possuíam potencial empreendedor, formando um grupo mais coeso, íntegro, cooperativo e bem preparado.

O apoio psicológico desenvolveu junto a esses colaboradores diálogos, treinamentos e avaliações que proporcionassem o auto-conhecimento com o intuito de sensibilizar os participantes quanto as suas capacidades de liderança e interação com grupos. E, sobretudo, para a importância desses atributos na execução de seus trabalhos e consequentemente o sucesso do Programa.

A partir dos treinamentos do apoio psicológico e de confecção de Procedimentos Institucionais (PI), os colaboradores foram estimulados a escreverem passo a passo como costumavam realizar suas atividades cotidianas e a partir dessas descrições foram realizadas análises que detectaram os pontos positivos e negativos, criando-se processos unificados para todas as Bibliotecas. Criou-se o comportamento, de que via *e-mail* os colaboradores de determinada atividade trocassem idéias e inovassem de acordo com a necessidades.

O trabalho dos líderes, aqui denominados multiplicadores, é como a de um professor:

procurar melhorar o desempenho incentivando o engajamento, aprendizado e desenvolvimento contínuo pessoal (e da equipe) a longo prazo [...] Líderes – professores- mentores não transformam pessoas, mas fornecem um contexto marcado por acesso a uma vasta carteira de oportunidades significativas que permitem que as pessoas expressem a plenitude de sua curiosidade inata e encarem uma vigorosa viagem de descoberta através da qual essas pessoas chegam/criam lugares que elas nunca haviam imaginado (PETERS, 2003).

É indispensável o reconhecimento de quantificar e se qualificar o conhecimento individual dos valores humanos e sua aptidão, no uso da informação. Mudar a imagem estática da informação transformando-a em imagem dinâmica, centrada na interpretação criativa dos dados pelo indivíduo (LARA, 2001).

Pontos positivos após o treinamento dos colaboradores:

- melhor andamento das atividades;
- melhor sinergia de equipe;
- estar a caminho de um padrão de resultados e serviços prestados em todas as BU (unicidade);
- melhor atendimento aos usuários;
- melhor divulgação de serviços;
- maior disposição dos grupo de trabalho para mudanças;
- melhor noção de parceria e trabalho em grupo;
- melhor contribuição para a comunidade acadêmica;
- satisfação da alta gerência da Unisul com relação aos resultados obtidos;
- satisfação pessoal de cada colaborador.

Notório foram os resultados observados a partir do momento que se iniciou o trabalho de gestão do conhecimento - conhecimento tácito - no desenvolvimento do programa de qualidade. A comunicação entre as Bibliotecas, anteriormente, pouco exercitada, tornou-se uma necessidade vital, não só entre os multiplicadores, mas entre todos os envolvidos: coordenadores das Bibliotecas, funcionários e estagiários.

Para conhecer melhor a definição de conhecimento tácito pode-se recorrer a Nonaka e Takeuchi (1997) que descreve este tipo de conhecimento como sendo algo pessoal, que está no cérebro das pessoas, resultante de suas experiências e ações formado com suas emoções, valores, desejos ou ideais, mas que no sentido amplo é o novo fator de produção para as organizações. Já o conhecimento explícito é aquele que está exposto nos documentos, nos computadores e sistemas de uma organização, ou seja, que foi transferido dos cérebros das pessoas para acesso por membros da empresa de forma sistematizada e controlada.

As trocas se tornaram cada dia mais constante, e mesmo quando não há questões para serem discutidas, os colaboradores se faziam presentes enviando mensagens.

Vendo que os colaboradores estavam mais motivados pelos benefícios que as trocas entre os coordenadores e multiplicadores proporcionaram, a Coordenação de Integração das

Bibliotecas, no ano de 2004, incentivou para que elas se realizassem com mais frequência e para que os *campi* prosuzissem a elaboração dos Procedimentos Institucionais em que estão presentes os fluxogramas dos macro e micro processos de todas as atividades desenvolvidas nas Bibliotecas da UNISUL.

Criou-se o Radar GQ - para acompanhar e dar notícias do andamento dos Procedimentos Institucionais - enviado por *e-mail* quizenalmente a todos os colaboradores e publicado na página da Gestão da Qualidade da Biblioteca Universitária.

De fevereiro a abril de 2004 foram realizadas visitas a empresas com o objetivo de aproveitar experiências lá vividas e bem sucedidas e enriquecer o Programa de Qualidade da Biblioteca.

Em julho, a Coordenação de Integração das Bibliotecas, com o apoio do *Campus* de Araranguá, da Pró-Reitoria Acadêmica e da Unidade de Gestão de Processos/Assessoria de Assuntos Estratégicos, promoveu no *Campus* de Araranguá o 4º Encontro de todos os colaboradores das Bibliotecas da UNISUL (coordenadores, funcionários e estagiários), com aproximadamente 100 pessoas. Durante o evento foram realizadas: palestras enfocando o papel da Biblioteca Universitária, a importância da gestão da qualidade para a mesma e à Universidade e a importância de cada colaborador da instituição; relato dos multiplicadores sobre as atividades desenvolvidas no *campi*, dificuldades encontradas e resultados obtidos; Apresentação do 'Prognóstico Gestão da Qualidade na Biblioteca Universitária' suas realizações e perspectivas; Dinâmicas de grupo, desenvolvidas pelo Apoio Psicológico e peça teatral.

O primeiro jornal da Biblioteca Universitária, o Folha BU, com periodicidade mensal, entrou em circulação no mês de agosto, com objetivo de disseminar informações sobre o andamento das atividades do Programa de Gestão da Qualidade e promover a integração entre os colaboradores em seus ambientes de trabalho, ou seja, ficar por dentro do que os companheiros de trabalho estão realizando.

A interação entre os colaboradores tornou-se a mola propulsora do Programa, pois o envolvimento de todos na elaboração dos procedimentos, inovação das atividades, eventos e outros estimulou o comprometimento dos colaboradores. Vale ressaltar que o trabalho realizado pelo Apoio Psicológico foi fundamental à mudança de comportamento dos envolvidos no processo.

Constatou-se que a tecnologia entra no processo como um veículo para utilização e gerenciamento da informação, e a experiência do colega de trabalho e a utilização do conhecimento para a obtenção dos resultados almejados é o foco das instituições em desenvolvimento.

Que a criação do conhecimento acontece tendo como principal insumo variadas informações e tem como mola propulsora a interação social. Entendeu-se que a gestão do conhecimento pode ser compreendida "como processo de criação de um ambiente de ensino-aprendizagem, a partir da criatividade, do julgamento e do diálogo entre indivíduos" (FELIX, 2003).

Que a gestão do conhecimento não é somente um repositório de informações, mas é uma ação estratégica de criação de processos que identificam, capturam e o alavancam, é a adoção de uma diversidade de fontes de conhecimentos, como por exemplo, *e-mail*, *sites*, e principalmente interação dos colaboradores e outros.

Concluiu-se que o Programa da Gestão de Qualidade da Biblioteca Universitária está obtendo sucesso por perceber, no decorrer de sua aplicação, a importância da gestão do conhecimento e investir no compartilhamento do conhecimento e das experiências

vivenciadas. A manutenção do Programa de Gestão da Qualidade se faz pela internalização do hábito de viver diariamente dentro desta metodologia, influenciando os demais. Partindo do princípio que o indivíduo por meio da interação social aprende, se desenvolve, transforma-se e conseqüentemente transforma o seu ambiente, as exigências do mercado vão sofrendo alterações. Assim, para que a qualidade impere, investir constantemente na gestão do conhecimento, se faz necessário, para que haja constante evolução.

REFERÊNCIAS

ALLEE, Vema. The art and practice of being a revolutionary. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 121-131, 1999.

CROSBY, P. A gestão pela qualidade. **Banas Qualidade**, v. 8, n. 70, p. 98. mar. 98.

DRUGG, Kátia Issa; ORTIZ, Dayse Domene. **O desafio da educação: a qualidade total**. São Paulo: Makron, 1994.

FELIX, Patrícia do Prado. **Análise situacional da gestão do conhecimento em uma instituição de ensino superior por meio da espiral do conhecimento**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7466.pdf>>. Acesso em: 20 outubro 2004.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GOMES, Regina Maria Tavares. A qualidade total e a educação. **Poiéses**, Tubarão, v. 2, n. 4, p. 123-137, jul./dez. 2000.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7648.pdf>>. Acesso em: 20 outubro 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SERAFIM FILHO, Pedro. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. **Revista Decidir**, jan. 1999.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.