



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 1 – Gestão de bibliotecas

Estratégia de gestão do conhecimento e de recursos humanos para aprimoramento de fluxo de trabalho no Repositório Institucional da UFMG

*Knowledge and human resources management strategy to improvement of work flow
in the UFMG Institutional Repository*

Camila Mariana Aparecida da Silva – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
camilasilva@bu.ufmg.br

Izabel Antonina de Araújo – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
antoninaizabel@gmail.com

Resumo: O objetivo do trabalho é apresentar boas práticas no Setor Repositório Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais relativas à gestão do trabalho e de equipe. No percurso metodológico, utilizou-se a pesquisa-ação, considerando sua aplicabilidade a projetos nos quais os pesquisadores participam e buscam efetuar transformações em suas próprias práticas. Descreve iniciativas relativas à gestão por competência e à gestão à vista para explicitar a relação entre os perfis de atuação profissional e o escopo das atividades realizadas. A adoção de práticas de gestão nas quais toda equipe tem participação nas tomadas de decisão apresenta resultados que contribuem para um ambiente organizacional integrado e colaborativo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão de recursos humanos. Gestão à vista. Gestão de competência. Repositórios digitais.

Abstract: The objective of this work is to present good practices in the sector of the Institutional Repository of Universidade Federal de Minas Gerais regarding work and team management. In the methodological path, action research was used, considering its applicability to projects in which researchers participate and try to accomplish transformations in their own practices. It describes initiatives related to management by competence and management by sight to explain the relationship between the professional performance profiles and the scope of the activities carried out. The adoption of management practices in which the entire team participates in decision-making presents results that contribute to an integrated and collaborative organizational environment.



Keywords: Knowledge management. Human resources management. Management by siph. Management by competence. Digital repositories.

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico nas últimas décadas apresenta significativas transformações nas formas de comunicação e de divulgação da informação. Essas mudanças corroboraram maior abertura do conhecimento e refletem na gestão do trabalho e de pessoas, nas relações sociais e nos processos produtivos. Neste contexto, as organizações vêm adotando novos métodos e procedimentos relativos à gestão de pessoas e fluxos de trabalho, além de aprimorar a infraestrutura de sistemas de informação para divulgar produtos e serviços.

Uma das estratégias adotadas pelas organizações refere-se à “gestão por competência”, cujo conceito, conforme apresentado por Valentim (2002, p. 122), pode ser definido como um “[...] conjunto de habilidades, destrezas, atitudes e de conhecimentos teórico-práticos, necessários para cumprir uma função especializada de modo socialmente reconhecível e aceitável”. Outra estratégia remete à gestão à vista, apresentada por Mello (1998) como uma forma de comunicação compreensível exposta no local de trabalho que pode ser testemunhada por qualquer pessoa que trabalha em uma área específica, ou que esteja de passagem por um determinado setor, ou seja, qualquer pessoa que se disponha a visualizá-la.

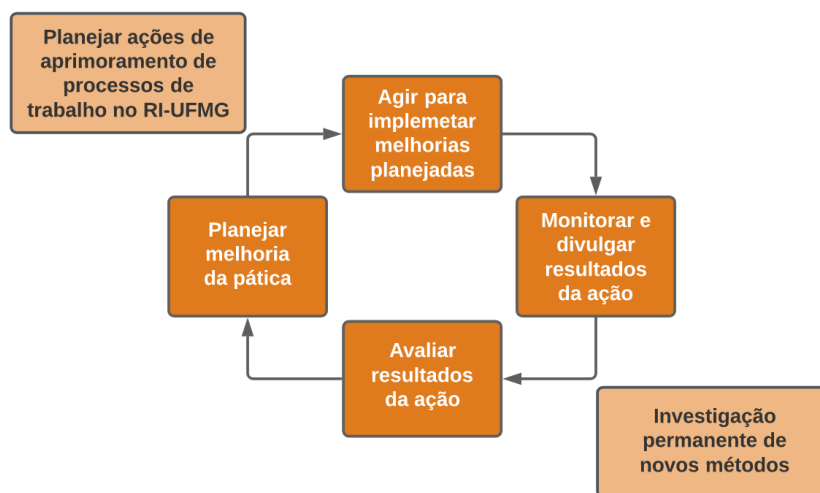
Com o intuito de encontrar estratégias para o gerenciamento dos fluxos de trabalho e da informação, visando o aprimoramento de rotinas e melhoria de desempenho, este trabalho objetiva compartilhar as iniciativas desenvolvidas pela coordenação do setor do Repositório Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais (RI-UFGM) relacionadas à gestão do trabalho e de equipe. Utilizou-se no percurso metodológico a pesquisa-ação, tendo em vista sua adequação como estratégia aplicável a projetos nos quais os pesquisadores participam e buscam efetuar transformações em suas próprias práticas.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva que utilizou como forma de investigação a pesquisa-ação em que o investigador é envolvido na ação e, ao tomar

consciência dos princípios que conduzem o trabalho, passa a ter clareza acerca do que está fazendo e do porquê está fazendo (McNiff, 2002). O entendimento do trabalho realizado é fundamental para fomentar o desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento e melhoria contínua. Conforme o ciclo de investigação na pesquisa-ação proposta por Tripp (2005), após a identificação do problema, inicia-se a mobilização e implementação de ações. Segue-se, então, o monitoramento, avaliação e planejamento de melhoria da prática aplicada, conforme indicado na Figura 1.

Figura 1 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Adaptado de Tripp (2005).

Descrição: Infográfico circular sobre o planejamento das ações de aprimoramento de processos de trabalho no RI-UFMG composto de quatro etapas que se alimentam seguinte ordem: 1: agir para implementar melhorias planejadas; 2: monitorar e divulgar resultados da ação; 3: avaliar os resultados da ação; 4: planejar melhoria da prática.

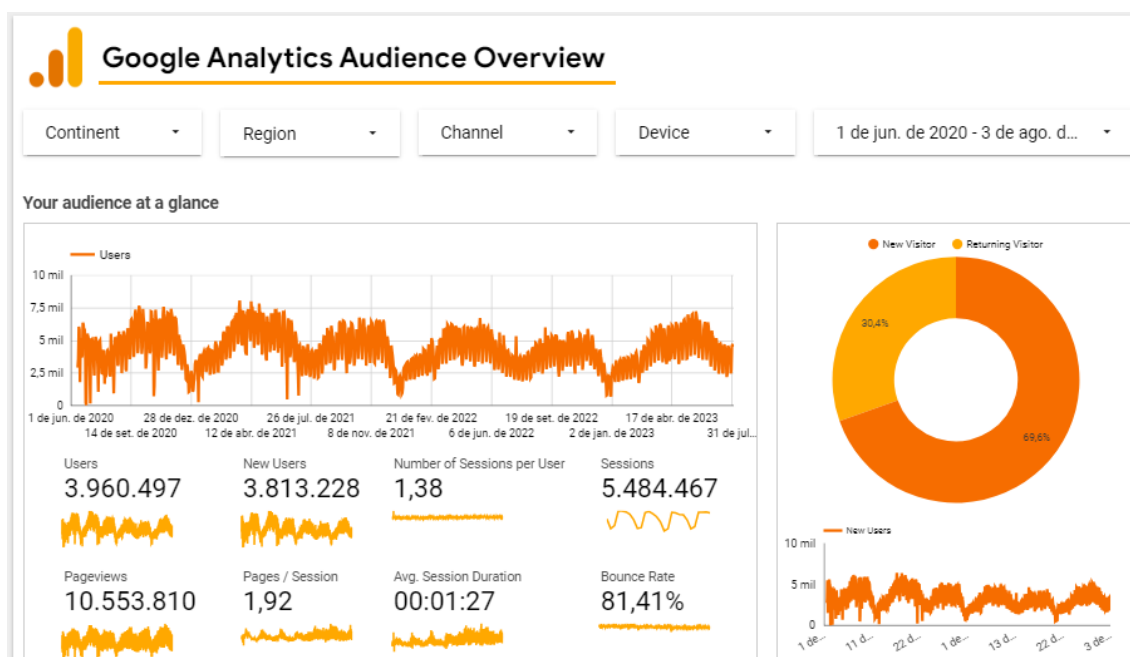
O presente trabalho decorre da articulação entre três etapas. Na primeira foi realizada uma revisão bibliográfica para referendar os processos adotados com os conceitos e visão de alguns teóricos da área. Na segunda etapa foram identificados e coletados dados do *Google Analytics* sobre o RI-UFMG a fim de dimensionar a amplitude da plataforma como serviço de divulgação científica institucional. Por sua vez, a terceira etapa consistiu na descrição dos passos que viabilizaram a sistematização das atividades realizadas no setor, bem como seu acompanhamento e a avaliação dos primeiros resultados.

3 REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL: VITRINE PARA DIVULGAÇÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL DA UFMG

O RI-UFMG está inserido no movimento mundial de acesso aberto à produção intelectual - científica, técnica, artística e cultural. Tem o propósito de reunir, preservar, disseminar e promover o acesso aos recursos digitais criados pela comunidade UFMG a fim de proporcionar o intercâmbio intelectual, a criatividade, o conhecimento e a inovação (UFMG, 2019). Implementado em outubro de 2019 e orientado pela Resolução nº 08/2021, de 18 de novembro de 2021, do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, o RI-UFMG está estruturado em quatro comunidades: Trabalhos Acadêmicos, Publicações Científicas e Culturais, Recursos Educacionais e Gestão. Oferece acesso a mais de 55 mil teses, dissertações, monografias, artigos de evento e de periódico, livros e capítulos de livros produzidos por Técnicos Administrativos em Educação, docentes e discentes vinculados à Universidade.

Desde a implementação, o Repositório tem se tornado uma vitrine para divulgação das pesquisas produzidas na instituição. Consoante dados obtidos do *Google Analytics* e ilustrados na Figura 2, nos últimos três anos, a plataforma foi acessada por mais de 3,9 milhões de usuários de todos os continentes com mais de 10 milhões de visualizações da página.

Figura 2- Indicadores de acesso a plataforma do RI-UFMG



Fonte: Relatório Google Analytics (2023).

Descrição: Dashbord extraído do Google Analytics para o período entre 20 junho de 2020 e 03 de agosto de 2023. Informa que o RI-UFMG registrou 3,8 milhões de novos usuários e obteve mais de 10,5 milhões de visualizações de página.

A ampla visibilidade da plataforma é resultado do trabalho desenvolvido pela equipe do setor do Repositório em parceria com o Sistema de Bibliotecas (SB) e Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). Neste sentido, impõem-se desafios quanto à gestão das atribuições do setor, particularmente aquelas que foram se modificando à medida de sua consolidação, como também da equipe de trabalho. Atualmente, encarregada de gerir as comunidades Trabalhos Acadêmicos e Publicações Científicas e Culturais, a equipe do Repositório é composta por sete servidores - cinco bibliotecários-documentalistas e dois assistentes em administração - além de contar com a colaboração de cinco bolsistas em nível de graduação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A consolidação do Repositório Institucional como plataforma de divulgação da produção científica da Universidade trouxe, consigo, a necessidade de revisão de fluxos de trabalho previamente delineados ao mesmo tempo em que houve a incorporação de novas atribuições e a demanda de definição de estratégias para atender os diferentes públicos.

No contexto do Repositório, onde o trabalho é diversificado e o volume de atividades é massivo para uma equipe pequena, trata-se de vincular assertivamente o escopo das atividades realizadas e os perfis de atuação profissional para subsidiar o cumprimento da missão do setor. Conforme explanado por Brandão e Guimarães (2001, p. 13), “[...] na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo”. Para tanto, foi mapeado o conjunto atribuições do setor e realizada sua distribuição junto aos membros equipe, considerando-se as atribuições inerentes aos cargos e as habilidades privilegiadas nos diferentes âmbitos de atuação. Assim, a gestão da equipe e dos fluxos de trabalho visou promover melhor divisão de atribuições e a compreensão dos membros da equipe acerca do impacto do engajamento de cada um nos projetos designados, seus reflexos nas demais iniciativas desenvolvidas e os possíveis impactos para a comunidade acadêmica. Com isso, busca-

se a articulação para o cumprimento das metas e objetivos estratégicos almejados, realizando seu acompanhamento permanente.

Nessa perspectiva, a prática de gestão à vista torna-se um recurso eficiente, pois permite à equipe visualizar e assimilar de modo claro e simples o andamento dos projetos em desenvolvimento e os resultados parciais obtidos, resultando em engajamento e participação colaborativa. Silva e Loos (2017, p. 34) consideram a gestão à vista como “uma ferramenta capaz de gerar aumento da produtividade, melhoria da qualidade, melhoria na comunicação interna, melhoria do fluxo de informações bem como suporte à tomada de decisões”.

Em suma, a iniciativa de incorporar práticas de gestão à vista e de competências foi desenvolvida no RI-UFGM em cinco etapas principais, conforme apresentadas na Figura 3. Isto culminou na construção do quadro no qual consta a relação dos projetos em andamento no setor, suas respectivas equipes, os objetivos estabelecidos, o *status* de desenvolvimento e o prazo previsto para conclusão.

Figura 3 - Etapas na implementação da Gestão por competência e Gestão à vista



ADMINISTRATIVOS	LAYOUT	PI + ABOLUÇÃO	ACABAMENTO REGULATÓRIA	NÃO DEFINIDO
	INVENTARIE VISUAL	PI + COMUNICAÇÃO BU	EM MANTENIMENTO DOCUMENTAÇÃO BU	06/2023
	MANTENIMENTO INTERNA	PI + DOCUMENTAÇÃO BU + BETA-SEMI	MANTENIMENTO DESEMPENHO ESTABELECIDO BU + RECURSOS	06/2023 (Secretarias)
ESTRATÉGICOS	FORMULÁRIO EXTERNA	PI - Inovação, Ciência	COMISSÃO 2023 PROBLEMA 2023 PIBRD 2023	OK OK PERMANENTE
	ESTRATÉGIAS	DTI + Inovação, Ciência, Governo de Minas	AGUARDANDO DTI (Anexo de BUSCA)	06/2023
	ESTRATÉGIAS	DTI + Inovação, Ciência, DTI - Rafael, Inovação, Ciência, Governo de Minas	VALIDAR MANUAL ADESSA AMBIENTE	EM ANDAMENTO
PUBLIÇÕES	SIGA	PI + DTI + DICA + COB-ER	AGUARDANDO COB-ER	NÃO DEFINIDO
	RECURSOS	PI - Inovação, Ciência, Governo de Minas	RESTRITOS	PRODUTO DE ALTO NÍVEL CONTÍNUO - F.M
	MELHOR ESPANÇO	PI - Inovação, Ciência, Governo de Minas	AGUARDANDO COB-ER 2.0 DTI	CONTÍNUO - F.M
PUBLIÇÕES	RECURSOS	PI - Governo de Minas, Inovação, Ciência, Governo de Minas	PLANETARIO TREL AMBIENTE / AGENDA	CONTÍNUO - F.M
	RECURSOS	Governo de Minas		CONTÍNUO - F.M
	RECURSOS	DTI + Inovação, Ciência, Governo de Minas	PROJETO ELABORADO AGUARDANDO DTI	NÃO DEFINIDO

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Descrição: Imagem composta por uma apresentação linear de etapas sucessivas que levam a uma fotografia de um quadro branco no qual está listada a relação de projetos em andamento no setor do RI-UFGM. As etapas são: 1: sistematização de atividades realizadas; 2: diagnóstico de competências essenciais para realização de atividades; 3: formulação de estratégia de atuação do setor; 4: atribuição de atividades em conformidade com escopo dos projetos; 5: avaliação e monitoramento permanente

dos projetos. Na fotografia do quadro de Gestão à vista as informações estão registradas em notas de diferentes cores escritas diretamente sobre o quadro e em post-its.

Os dados relativos a cada um dos projetos são permanentemente atualizados com base nos indicadores colhidos em intervalos temporais previamente definidos e compartilhados nas reuniões mensais de alinhamento entre a equipe. A partir das discussões dos resultados parciais é possível redefinir planos de ação nos casos pertinentes e revisar, em conjunto, as ações prioritárias frente ao conjunto de projetos administrativos e estratégicos conduzidos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de modelos que favorecem a gestão colaborativa na qual toda a equipe tem participação nas tomadas de decisão, apresenta resultados importantes que não se restringem apenas ao acompanhamento permanente dos projetos, como também contribuem para que o ambiente organizacional esteja mais integrado e colaborativo. As mudanças internas ao setor do Repositório a partir da gestão à vista e de competências também foram evidentes no que concerne à incorporação do planejamento e desenvolvimento de projetos robustos de médio e longo prazo, concomitantemente às rotinas de trabalho. A corresponsabilização frente às demandas favoreceu maior clareza e agilidade para a resolução de problemas, além de ampliar a troca de ideias e experiências, tornando a comunicação mais assertiva e o clima organização mais criativo e aprazível.

Destaca-se, principalmente, o impacto positivo na assistência às demandas da comunidade acadêmica, levando à diminuição de solicitações de suporte e permitindo que os atendimentos passassem a ser realizados com maior agilidade. A partir dos dados colhidos com base no monitoramento dos projetos em andamento, tornou-se possível propor soluções visando qualificar o acolhimento e a orientação para as requisições recebidas no setor. Como resultados concretos, foram reeditados materiais instrucionais para discentes, elaborados instrumentos de apoio à tramitação de processos envolvendo o Repositório para os programas de pós-graduação, atualizadas orientações ao SB, ofertados treinamentos para servidores da Universidade que atuam

diretamente com a plataforma, além do desenvolvimento de projetos visando atualização de software e interoperabilidade entre sistemas.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 mai. 2023.

MCNIFF, J. **Action research for professional development**: concise advice for new action researchers. [S. l.]: [s. n.], 2002. Disponível em: <https://www.jeanmcniff.com/userfiles/file/Publications/AR%20Booklet.doc>. Acesso em: 23 mai. 2023.

SILVA, J. N.; LOOS, M. J. Proposta de implementação da gestão à vista no auxílio à produtividade. **Espacios**, v. 38, n. 27, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n27/17382734.html>. Acesso em: 23 mai. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão. Resolução nº 08/2021, de 18 de novembro de 2021. Reedita, com alterações, a Resolução n.11/2019 de 10 de outubro de 2019, que cria o Repositório Institucional da Universidade Federal de Minas Gerais (RI/UFMG) e estabelece a sua política Institucional. Belo Horizonte, 18 de novembro de 2021. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/static/politica/resolucao_cepe_politica_de_criacao_e_informacao.pdf. Acesso em: 23 mai. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Formação: competências e habilidades do profissional de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (org). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p. 117-132. Disponível em: <https://abecin.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Formacao-do-profissional.pdf>. Acesso em: 23 mai. 2023.