



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ADRIANA NÓBREGA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICO DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GIC) DE FORMA INTEGRADA PARA
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

**João Pessoa/PB
2013**

ADRIANA NÓBREGA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICO DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GIC) DE FORMA INTEGRADA PARA
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB) como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Informação, conhecimento e sociedade.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte

**João Pessoa/PB
2013**

Silva, Adriana Nóbrega da.

Proposta de um instrumento para diagnóstico da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias / Adriana Nóbrega da Silva – João Pessoa, 2013.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação – PPGCI/Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA/ Universidade Federal da Paraíba - UFPB, 2013.

Orientadora: Profª Dra. Emeide Nóbrega Duarte

UFPB/BC

CDU –

ADRIANA NÓBREGA DA SILVA

**PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICO DA GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO (GIC) DE FORMA INTEGRADA PARA
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Ciência da Informação do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB) como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Informação, conhecimento e sociedade.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Aprovada em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Emeide Nóbrega Duarte

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Presidente

Profº. Drº. Gustavo Henrique Freire

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Membro interno

Profª Drª Mª do R. deFátima Portela Cysne

Universidade Federal do Ceará-UFC
Membro externo

Profª Drª. Isa Maria Freire

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Suplente interno

Profº.Drº. Antônio Wagner Chacon

Universidade Federal do Ceará - UFC
Suplente Externo

A Deus, por estar viva e feliz. Por ter tanto sem merecer.
A meus pais, Heronildes Lopes da Silva (*in memoriam*) e Terezinha Nóbrega da Silva, que sempre me amaram, apoiaram, compreenderam e incentivaram, sendo os principais responsáveis por esse passo tão importante na minha vida e na minha carreira.

As minhas irmãs Ângela Nóbrega, Lilliana Nóbrega e Ana Teresa Nóbrega, pelo amor, paciência e compreensão.
Agradeço a Deus todos os dias por ter vocês como irmãs.
Ao meu cunhado Roberto Ribeiro de Aguiar, pelo o amor e incentivo sempre presente.

A minha sobrinha Yane Nóbrega, na esperança de que sirva como fonte de inspiração para trilhar o caminho do conhecimento que nunca se extingue, independentemente da área que escolher. E ao meu sobrinho Rafael Robíson.

A vocês só me resta dedicar o meu eterno amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sabedoria e alento nos momentos difíceis.

Meus sinceros agradecimentos para a minha orientadora a professora Dr^a. Emeide Nóbrega Duarte, pois sem sua valiosa orientação e apoio, este trabalho não teria sido possível. Ela me permitiu ter liberdade e proporcionou meios para amadurecer minhas ideias, indicando-me sempre o direcionamento correto. Pelo o seu profundo conhecimento, será uma referência que sempre procurarei seguir. Agradeço também pela paciência que sempre teve comigo, por estar sempre disponível em todos os momentos em que precisei e pela compreensão e dedicação demonstrada durante esses dois anos de convivência.

À minha eterna e sempre mestra professora Prof^a. Dr^a. Fatima Portela Cysne, por aceitar fazer parte da minha banca. Pela vibração em cada conquista. Pelo carinho, apoio moral, atenção e amizade demonstradas nesses anos de convívio e aprendizado. Pelo incentivo a minha carreira. Por sempre apostar no meu sucesso. Seus ensinamentos e sua sabedoria foram basilares para minha formação docente. A minha gratidão a senhora é infinita.

Ao professor Dr^o. Gustavo Henrique Freire, por aceitar fazer parte da minha banca. Agradeço sua atenção, incentivo, carinho e amizade. E por ter se colocado sempre à disposição.

À minha eterna professora Ma. M^a de Fátima Oliveira Costa, por acreditar em mim desde o início. Pelo incentivo a minha carreira. Seus ensinamentos foram fundamentais para minha formação docente. Agradeço as oportunidades que me foram dadas e pela a sincera amizade, carinho e respeito. E seu esposo Nemézio Costa. Para vocês a minha eterna gratidão.

Aos professores Dr^o. Antônio Wagner Chacon e Dra. Isa Maria Freire por aceitarem o convite para serem suplentes.

Ao amigo Luiz Carlos Cysne pela amizade, carinho e incentivo nas horas mais difíceis. Sempre indicando o caminho correto a seguir.

Aos amigos Marcus Portela e Laecia Gretha, Carla Cysne e Ed. Ao meu querido Arthur Portela Amorim. Por me acolherem sempre como um membro dessa família linda.

Aos amigos Prof^o. Me. Lucas Serafim e a Prof^a. Ma. Elieny Nascimento, pelo carinho, amizade, incentivo e força nos momentos mais difíceis. Agradeço o ombro amigo e companheiro de vocês. Prof. Lucas não poderia deixar de agradecer também as nossas discussões no nosso grupo de pesquisa que muito me enriqueceu para amadurecer as ideias para essa pesquisa e muitas outras.

Agradeço os momentos de alegria e companheirismo compartilhados. A Prof^a. Ma. Carla Façanha e seu esposo Jorge Luiz, pelo carinho, amizade.

Agradeço imensamente ao amigo Cláudio Galdino pelo seu apoio na minha estadia em João Pessoa.

Aos meus colegas do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará.

A todos os professores do PPGCI, em especial aqueles que participaram diretamente da construção teórica dessa pesquisa: Emeide Nóbrega Duarte, Gustavo Freire, Carlos Xavier, Edvaldo Alves, Isa Freire e Joana Coeli Garcia.

A todos os amigos do “mundo intelectual” turma de Mestrado 2011, pelas amizades, pelas experiências trocadas, pela maravilhosa convivência em sala de aula e fora dela. Saibam que sempre terei vocês no coração, pois só nós sabemos como a nossa turma foi diferente, fantástica. Maravilhosa e principalmente divertida.

A direção das Bibliotecas Universitárias da Universidade Federal do Ceará (UFC) e da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), por aceitarem fazer parte desta pesquisa

A todos os meus alunos do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará.

A todos que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

Ando devagar
Porque já tive pressa
E levo esse sorriso
Porque já chorei demais

Hoje me sinto mais forte,
Mais feliz, quem sabe
Só levo a certeza
De que muito pouco sei,
Ou nada sei

Conhecer as manhas
E as manhãs
O sabor das massas
E das maçãs

É preciso amor
Pra poder pulsar
É preciso paz pra poder sorrir
É preciso a chuva para florir

Penso que cumprir a vida
Seja simplesmente
Compreender a marcha
E ir tocando em frente

Como um velho boiadeiro
Levando a boiada
Eu vou tocando os dias
Pela longa estrada, eu vou
Estrada eu sou

Todo mundo ama um dia,
Todo mundo chora
Um dia a gente chega
E no outro vai embora

Cada um de nós compõe a sua história
Cada ser em si
Carrega o dom de ser capaz
E ser feliz

Cada um de nós compõe a sua história
Cada ser em si
Carrega o dom de ser capaz
E ser feliz

(RENATO TEIXEIRA E ALMIR SATER)

"Se eu enxerguei mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes."

RESUMO

Esta pesquisa tem como intenção pesquisar Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento (GIC) para construção de um instrumento integrado de diagnóstico GIC em bibliotecas universitárias, baseado na gestão estratégica da instituição. O foco desta investigação está no entendimento da Gestão do Conhecimento (GC) e de sua sistematização como um processo tal qual a Gestão da Informação (GI), e na integração de ambos em um modelo que permita o diagnóstico. A investigação foi desenvolvida na Universidade Federal do Ceará (UFC) e na Universidade de Fortaleza (UNIFOR). A pesquisa tem por objetivo principal propor um instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva de cunho qualitativo, considerada estudo de caso. Adota a análise de conteúdo para a coleta, organização e análise dos dados. Os resultados da pesquisa indicaram que há necessidade de ampliar as discussões a respeito da Gestão da Informação e do Conhecimento direcionadas às bibliotecas universitárias, explorar com profundidade as temáticas específicas da GIC, tais como a valorização do capital intelectual na biblioteca universitária, analisa os bibliotecários diretores e gestores, entendendo que todo o processo de Gestão da Informação e do Conhecimento depende de ações bem planejadas, alinhadas às expectativas organizacionais e dos usuários, fazendo-se uso dos recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis. Apresentamos também que o conhecimento humano na biblioteca universitária surge da interação humana, facilitados pelos emergentes aparatos tecnológicos. No regime de informação da biblioteca universitária, fazem-se cada vez mais uso de diferentes sistemas de recuperação de informação, potencializados pelo uso das redes de comunicação remota. Assim, as bibliotecas não se beneficiam apenas da otimização do gerenciamento dos recursos bibliográficos tradicionais. As redes sociais estão presentes, facilitando a comunicação entre o pessoal da biblioteca, e entre estes e os usuários, convergindo serviços de informação mais convenientes e eficientes. Nos novos tempos, a GI e GC expandem a relevância da função do bibliotecário, que não se restringe ao mero gerenciamento das informações documentárias. Ele torna-se um personagem central na administração da biblioteca, cujas competências extrapolam a racionalidade da técnica biblioteconômica, para satisfazer pessoas (usuários/clientes e colaboradores).

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação. Biblioteca Universitária, Instrumento de diagnóstico.

ABSTRACT

This research is intended to search for Information Management and Knowledge Management (IKM) for construction of an integrated diagnostic tool GIC in university libraries, based on the strategic management of the institution. The focus of this research is the understanding of Knowledge Management (KM) and its systematization as a process as is the Information Management (IM), and the integration of both into a model that allows the diagnosis. The research was conducted at the Federal University of Ceará (UFC) and the University of Fortaleza (UNIFOR). The research aims to propose a main instrument to diagnose the management of information and knowledge (GIC) in an integrated way to university libraries. This is an exploratory and descriptive qualitative, case study considered. It adopts content analysis to collect, organize and analyze data. The survey results indicated that there is need to expand discussions about Information Management and Knowledge directed at university libraries, exploring in depth the specific issues of GIC, such as the valuation of intellectual capital in the university library, analyzes librarians directors and managers, understanding that the whole process of Information Management and Knowledge depends on thoughtful actions, aligned with organizational expectations and users, making use of human, material and technological resources available also present that human knowledge in the university library arises from human interaction, facilitated by emerging technological devices. In the information system of the university library, they become increasingly using various information retrieval systems, networks enhanced by the use of remote communication. Thus, the libraries not only benefit from optimizing the management of traditional library resources. Social networks are present, facilitating communication between library staff, and between them and the users, converging information services more convenient and efficient. In modern times, the IG and CG expand the relevance of the role of the librarian, which is not restricted to the mere management of documentary information. He becomes a central character in the administration of the library, whose skills go beyond the rationality of technical librarian, to meet people (users / customers and employees).

Keywords: Knowledge Management. Information Management. University Library, Diagnostic Instrument.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vannevar Bush descreve um sistema.....	26
Figura 2 – Gestão estratégica da Biblioteca Universitária.....	54
Figura 3 – Espiral de Criação do Conhecimento.....	55
Figura 4 – Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento.....	56
Figura 5 – Conhecimento Organizacional.....	59
Figura 6 - Modelo OKA.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 14 Dimensões do Conhecimento.....	61
Quadro 2 – Modelos de GI e de GC e seus indicadores.....	66
Quadro 3 – Indicadores de GI e GC.....	76
Quadro 4 – Interposição dos elementos contemplados nos modelos de GI e GC.....	79
Quadro 5 – Definição de prioridades.....	83
Quadro 6 – Definição de Lideranças e Estratégias.....	84
Quadro 7 – Estabelecimento de uma coordenação de gestão da informação.....	84
Quadro 8 – Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores.....	85
Quadro 9 – Promoção Integrada da Aprendizagem.....	88
Quadro 10 – A criação de uma memória organizacional.....	89
Quadro 11 – Organização centrada nas Pessoas.....	90
Quadro 12 – Capacidade para reconhecer e aprender, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso.....	90
Quadro 13 – Organização centrada nos sistemas.....	91
Quadro 14 – Foco nas ferramentas tecnológicas.....	92
Quadro 15 – Incutir a Visão compartilhada.....	92
Quadro 16 – Avaliação do conhecimento existente relativo à necessidade futura.....	93
Quadro 17 – Perfil dos pesquisados.....	97
Quadro 18 – Base de conhecimentos da organização.....	99
Quadro 19 – Busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação.....	103
Quadro 20 – Análise, uso, geração, distribuição, utilidade e pertinência.....	104
Quadro 21 – Atendimento às necessidades dos usuários.....	105
Quadro 22 – A resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia, e métodos e as boas práticas.....	105
Quadro 23 – “Análise” para tomada de decisão.....	106
Quadro 24 – Criação da base de conhecimento, Gestão de Conteúdo e Comunidades de prática e times de conhecimento.....	106

Quadro 25 – Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso; construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento.....107

Quadro 26 – Socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.....107

Quadro 27 – Instrumento de diagnóstico de GIC: nível administrativo/estratégico..110

Quadro 28 – Instrumento diagnóstico de GIC: nível intermediário/operacional.....117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Processos de GI.....	94
Gráfico 2 – Processos de GC.....	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 OBJETIVOS	20
1.1.1 Objetivo Geral.....	20
1.1.2 Objetivos Específicos.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.....	23
2.1.1 A construção da ciência.....	23
2.1.2 O processo sócio-histórico da construção do conhecimento: emergência da Ciência da Informação.....	24
2.1.3 Historicidade da Ciência da Informação.....	25
2.2 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.2.1 Gestão da informação.....	33
2.2.2 Modelos de Gestão da Informação.....	36
2.2.2.1 Modelo Sistémico e Integral de GI nas organizações de Pinto e Silva.....	37
2.2.2.2 Elementos que compõem o modelo.....	37
2.2.2.3 Modelo de GI para aprendizagem organizacional de Monteiro Falsarella.....	40
2.2.2.4 Elementos que compõem o modelo.....	40
2.2.2.5 Modelo de Gestão da Informação Governamental de Malin.....	41
2.2.2.6 Elementos que compõem o modelo.....	42
2.2.2.7 Modelo de GI do governo da província de Alberta no Canadá.....	42
2.2.2.8 Elementos que compõem o modelo.....	43
2.3 CONHECIMENTO.....	44
2.3.1 Gestão do Conhecimento.....	46
2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	53
2.4.1 Modelos de GC em Biblioteca Universitária de Castro.....	54

2.4.2 Elementos que compõem o modelo.....	53
2.4.3 Modelo de GC de Nonaka e Takeuchi.....	54
2.4.3.1 Elementos que compõem o modelo.....	54
2.4.4 Modelo de GC de Bukowitz e Willians.....	55
2.4.4.1 Elementos que compõem o modelo.....	55
2.4.5 Modelo de GC de Choo.....	57
2.4.5.1 Elementos que compõem o modelo.....	57
2.4.6 Modelo Organizational Knowledge Assessment (OKA).....	59
2.4.6.1 Elementos que compõem o modelo.....	60
3 A INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE GI E GC.....	62
4 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E MODELAGENS DE GIC.....	68
4.1 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS EM ESTUDO.....	70
4.1.1 Sistemas de Bibliotecas da UFC.....	70
4.1.2 Unidades em Fortaleza.....	71
4.1.3 Unidades no interior do Estado.....	72
4.2 Biblioteca da Universidade de Fortaleza.....	72
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	74
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	74
5.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E ESTUDO DE CASO.....	75
5.2.1 Instrumentos para a coleta de dados.....	76
6 ANÁLISES E DISCURSÃO DOS RESULTADOS.....	82
6.1 DIRETOR (A) DAS BIBLIOTECA.....	82
6.1.1 Categoria: Gestão administrativa.....	82
6.1.2 Categoria: Suportes de GI e GC.....	87
6.1.3 Categoria: Processos de GI e GC.....	93
6.1.3.1 Processos de Gestão da Informação.....	93
6.1.3.2 Processos de Gestão do Conhecimento.....	95
6.2 BIBLIOTECÁRIO GESTOR.....	97
6.2.1 Categoria: Perfil dos respondentes.....	97
6.2.2 Categoria: Análise da base de conhecimento da organização.....	98

6.2.3 Categoria: Processos de GI e GC.....	102
7 PROPOSTA DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE GIC PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS.....	109
8 CONCLUSÃO.....	123
8.1 RECOMENDAÇÕES.....	128
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A.....	136
APÊNDICE B.....	139

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Informação (GI) e a Gestão do Conhecimento (GC) são as principais abordagens teóricas e práticas que norteiam esta pesquisa. O direcionamento a essas duas temáticas provém principalmente da importância conquistada atualmente por suas respectivas variáveis (informação e conhecimento), sobretudo no contexto da Ciência da Informação (CI).

Este estudo tem como intenção pesquisar a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento (GIC) nas bibliotecas universitárias da Universidade Federal do Ceará (UFC) e da Universidade de Fortaleza (UNIFOR) para construir de um instrumento de diagnóstico GIC em bibliotecas universitárias, baseado na gestão estratégica da instituição. O foco desta investigação está no entendimento da GC e de sua sistematização como um processo, tal qual a GI, e na integração de ambos em um modelo que permita o diagnóstico.

Atualmente o panorama organizacional se caracteriza pelas mudanças constantes nos processos e nas formas de administrar uma instituição. Essas mudanças exercem uma maior competitividade. De acordo com Costa *et al.* (2009), nos dias atuais, o conhecimento é percebido pelas organizações como fonte geradora de valor, principalmente quando a sua utilização está atrelada ao desenvolvimento de novas estratégias.

Segundo Duarte; Silva e Costa (2007), nem são necessários instrumentos sofisticados para realizar a GC. Com base em um arquivo bem organizado de um sistema de gestão eletrônica de documentos, ou mesmo sendo direcionado para a Gestão do Conhecimento (GC).

Para que a GC seja implementada, entretanto com absoluto sucesso dentro da organização, é necessário que esta seja gerenciada, de maneira eficaz, por um profissional da informação ou bibliotecário atuando na sua função como gestor da informação para gerir o conhecimento.

Com efeito, Davenport e Prusak (1998) destacam que são poucos os funcionários capazes de estruturar o seu conhecimento, e os que têm tempo para situar este conhecimento em um sistema de Gestão do Conhecimento. Portanto, as organizações precisam de pessoas capazes de extrair conhecimento de outras pessoas (funcionários e colaboradores), e colocar este conhecimento de forma estruturada para mantê-lo ou aprimorá-lo ao longo do tempo, por meio da GI para GC.

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), nas organizações, os bibliotecários são chamados de gerentes do conhecimento, pois em muitos casos a biblioteca se transforma em central do conhecimento. Para isso, é fundamental que o profissional da informação adapte seu perfil a essa nova realidade, tenha posição dinâmica, seja empreendedor, criativo, inovador e invista em seu aperfeiçoamento profissional.

O enfoque da GC concentra-se na captura, organização, disseminação e uso da informação para assegurar à organização que o conhecimento armazenado seja devidamente utilizado, tanto no presente, como recuperado no futuro, assim como aproveitando conhecimento do passado devidamente armazenado e organizado para tal fim. Nessa perspectiva, a GI torna-se imprescindível para a GC.

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o conjunto integrado de ações que visam a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização, inclusive nas pessoas mediante suas experiências, habilidades, relações pessoais e, fundamentalmente, de suas vivências (HOMMERDING, 2001).

A GC ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informação e conhecimento especializados, que fazem parte da memória da organização e que normalmente existem dentro dela de forma não estruturada.

Desta maneira, faz-se necessária uma eficiente política da informação dentro da organização. As empresas modernas se esforçam para garantir a proteção e armazenamento da informação em diferentes dispositivos, a depender da função de seu ciclo de vida e de seu valor agregado.

Na política da informação em algumas empresas, vigora um modelo implícito de Gestão da Informação, pelo menos em sua grande maioria, e essa política acaba ficando fora de discussão. O fato de haver em algumas empresas, manobras em relação à política da informação, ou seja, certa manipulação da informação, isso certamente poderá acarretar consequências negativas e também prejuízos para o desenvolvimento do trabalho direcionado à informação, impedindo dessa forma um possível aperfeiçoamento do uso do conhecimento. (DAVENPORT, 1998, p.75).

A aceleração da produção de informação e a facilitação de acesso a elas mostram causas por que estamos vivendo a Era da Informação. A produção de informação está ocorrendo a todo instante e em todos os contextos sociais. A velocidade e a capacidade de comunicação segundo Cianconi (1999) eliminam as fronteiras e impactam a vida dos indivíduos, seja no lar, seja no ambiente

profissional e social. Assim, a política, as leis e a educação precisam rapidamente se adequar às mudanças.

Outro ponto a destacar é que se verifica maior uso da informação pelo público em geral, em suas atividades como cidadãos, consumidores bem como para exercerem seus direitos e responsabilidades cívicas. Na economia, funciona no sentido de satisfazer as necessidades de meios e serviços de informação.

Na leitura de Davenport e Prusak (1998, p. 48),

[...] as mudanças verificadas em nível global são procedimentos análogos aos que ocorrem, nos diferentes países, independente de seus posicionamentos sócio-políticos e econômicos, já que a informação acrescenta valor agregado beneficiando a economia dos países no espaço mundial.

Ainda consoante esses autores, com o nascimento das corporações, com sua organização em múltiplas divisões e funções, emergiu, também, a necessidade de uma enorme coordenação e controle. Desde o início, a administração informacional envolveu quatro diferentes modalidades ou “fluxos” de informação em uma organização moderna:

- a) informação não estruturada, abordagem mais antiga. Neste estágio, os bibliotecários desempenham papel relevante na organização das informações para torná-las úteis aos usuários, numa atitude passiva de guardiães da informação;
- b) capital intelectual ou conhecimento, esta abordagem dá ênfase aos valores pessoais e ao conhecimento acumulado pelas pessoas;
- c) informação estruturada em papel, com a explosão bibliográfica, a informação está registrada e surge, com os americanos, o conceito de administração de recursos de informação – ARI, que privilegia a redução da papelada burocrática, incluindo as preocupações com o custo da informação e o seu valor econômico;
- d) informação estruturada em computadores, a ênfase nesta abordagem consiste em gerenciar dados computadorizados no lugar da informação propriamente dita, dando maior importância à quantidade e estruturação eficaz dos dados e menos à sua qualidade. (p. 88).

Davenport e Prusak (1998) acrescentam, ainda, que a popularidade de cada um destes fluxos varia muito com o tempo. A informação estruturada em computador marcou os anos 1970 e dominou a administração informacional. Na década de 1990, a administração do conhecimento tomou-lhe o lugar.

É fato verificável, porém que o gerenciamento da informação estruturada em computador ainda constitui o modelo dominante. Assim, para enfrentar cada vez mais as constantes mudanças, as instituições estão sempre buscando mecanismos eficazes para a tomada de decisões, fundamentados em informações, que necessitam ser confiáveis e de fácil acesso.

Na atual Sociedade da Informação (SI), dominada pelo poder da informação, que se tornou um fator de vital importância para as organizações, é necessário que todos os funcionários tenham uma visão global da organização e que as informações fluam dentro dela, de modo que não fiquem represadas em uma divisão particular interna. Devem, ao contrário, ultrapassar as barreiras e divisórias das salas, a fim de serem compartilhadas por todos.

A criação do conhecimento deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.207).

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento torna-se efetiva por via da interação dinâmica e contínua do conhecimento tácito e do conhecimento explícito no âmbito da organização.

A importância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos imprescindíveis, cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso pretendido. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como fator estruturante e instrumento da gestão. Para tanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação implantado. Em decorrência de tais constatações, as bibliotecas universitárias procuram reagir a essas mudanças tanto aprimorando os fluxos formais da organização quanto aqueles alternativos, visando o desenvolvimento de um melhor modelo da gestão em seus sistemas.

As iniciativas a esse respeito, no entanto, embora já em evidência, ainda se expressam de modo muito tímido, deixando que persistam diversas lacunas nas formas de funcionamento desse tipo de organização e as próprias instituições universitárias a que pertencem. Podemos verificar esta situação nas seguintes afirmações de Cunha (2000, p.3):

Ainda não está claro se as universidades estão bem preparadas para competir com o mercado. Existe a possibilidade de falhas. E caso elas ocorram, o que acontecerá? Aqueles pesquisadores ligados ao aspecto cultural preocupam-se com o reposicionamento das universidades na sociedade. Serão elas um mero apêndice do mercado ou instrumentos da política econômica nacional? Esses tópicos quase nunca são tratados em um evento de bibliotecas universitárias, precisam ser analisados, e diretrizes devem ser traçadas para serem incorporadas ao planejamento estratégico de nossas instituições.

Vale lembrar que o enfoque do mercado globalizante pode ser perverso para as bibliotecas universitárias, porque elas, tradicionalmente, são centros de custos, e não de captação de recursos. A globalização precisa ser entendida em todas as suas facetas e, com certeza, mudanças precisam ser feitas para que a biblioteca universitária possa ocupar um nicho importante na vida acadêmica. Essa ocupação pressupõe, contudo, a superação da forma separatista, que interdita as relações entre biblioteca, universidade e comunidade, em prol de uma relação dialógica, mediante a qual estas instâncias interajam formando um todo complexo.

Na inteligência de Castro (2005), as bibliotecas universitárias especificamente as das instituições de Ensino Superior (IES), compõem a base para o desenvolvimento das atividades de pesquisa, ensino e extensão. A biblioteca, na condição de suporte para as IES, tem a atribuição de gerenciar o conhecimento produzido na instituição, nas atividades de pesquisa, ensino e extensão.

Portanto, para o desenvolvimento e crescimento das BU e para que possam dar suporte a essas atividades, fazem-se necessários a GI e a GC, de sorte que é imprescindível o uso de um instrumento para diagnosticar a presença de práticas de GIC na BU para um melhor gerenciamento. Os modelos de Castro (2005), Nonaka e Takeuchi (1997), Bukowitz e Willians (2002), Choo (2003) e o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), serão utilizados nesta pesquisa para a construção do instrumento de diagnóstico de GIC. No entanto, esses modelos, são específicos de GC, e a biblioteca universitária, como unidade de informação que trabalha essencialmente com a informação registrada e com pessoas, necessita de um instrumento que agregue tanto a GC como a GI. Assim, usaremos também os modelos de GI, de Pinto e Silva (2005), Monteiro e Falsarella (2007), Malin (2006), bem como um modelo de GI da Província de Alberta, no Canadá.

Os elementos constituintes dos modelos apresentados de GC e GI foram minuciosamente analisados e transformados em parâmetro para a análise e construção do modelo proposto nessa pesquisa.

Ante a realidade expressa, confere relevância a resposta para a seguinte questão:

Como diagnosticar a Gestão da Informação e, com base nela, a Gestão do Conhecimento de forma integrada nas bibliotecas universitárias?

A GI e a GC são temas que por si já a justificam, e configuram-se como elementos fundamentais para sua relevância e desenvolvimento, além do fato de serem promotoras de vantagens competitivas nas organizações. A GC e os assuntos a ela relacionados, por exemplo, surgiram nos últimos anos como uma das questões mais intrigantes nas pesquisas sobre gestão nas organizações. E a GI fixou-se entre as mais importantes e desafiadoras atividades contemporâneas relacionadas com os meios para organizar os dados, transformá-los em informação (dados com significação) e, com a devida análise, gerar o conhecimento necessário para permitir o uso desse conhecimento com inteligência para definir estratégias com competência para um processo de decisão.

De acordo com Minayo (1993), além de sua relevância no âmbito organizacional, a utilidade de uma pesquisa científica também é confirmada pela contribuição, tanto teórica quanto prática, que ela pode proporcionar.

Nessa perspectiva, a pesquisa, do ponto de vista teórico, segundo Trijullo Ferrari (1982), pretende melhorar o próprio conhecimento sobre os problemas ou fenômenos ou de estudá-los mais adequadamente. Neste estudo, podemos observar que essas contribuições se referem ao enriquecimento do conhecimento sobre um instrumento de diagnóstico de GIC em bibliotecas universitárias e, com isso, a ampliação dos debates a respeito da GI e da GC na gestão em unidades de informação.

A motivação também se apresenta pelo fato de ser professora-pesquisadora da Universidade Federal do Ceará (UFC)-Campus-Cariri, participando do grupo de pesquisa sobre GIC. No primeiro momento, o estudo se apresentou como assunto novo, bastante provocativo para a área da Ciência da Informação, e que passou a ser mais bem compreendido desde a implantação do novo currículo do Curso de Biblioteconomia da UFC, que incluiu a disciplina Gestão da Informação no Curso.

Foi necessário redefinir, porém, alguns conceitos sobre GC e GI que incorporassem uma posição inovadora e de interação com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na organização.

Nos estudos conceituais de GC e GI, percebe-se uma discussão acerca das organizações que, no passado, eram respeitadas pelo seu tamanho ou se eram multinacionais, e não levavam em consideração investimentos na gestão da informação e na gestão do conhecimento tendo sido ultrapassadas pelas concorrentes que passaram a utilizar, de forma ágil e eficiente, a informação e o conhecimento do seu ambiente interno e externo. Para tanto, o uso das TIC tornou-se fator primordial para o gerenciamento do conhecimento e da informação nas organizações, por constituir ferramentas estratégicas para estruturar a informação.

Por intermédio desses estudos iniciais de GC e GI, foi-nos dado perceber que, para realizar de maneira satisfatória o gerenciamento do conhecimento na organização, é necessário contar com um profissional com capacidades de organização, tratamento, recuperação e disseminação da informação. Essas habilidades e competências são mais específicas do bibliotecário, cuja formação acadêmica se mostra compatível e favorável às práticas mediadoras da GC.

Por esses contextos, notamos que a pesquisa se justifica pelas contribuições, teóricas e práticas que ela pode proporcionar, bem como pelos aspectos de relevância que a envolvem.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar na literatura os conceitos e elementos relacionados à Gestão da informação e do conhecimento;
- b) Mapear na literatura os elementos teóricos de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento que possam contemplar as especificidades do ambiente informacional adequados à biblioteca acadêmica;
- c) Analisar as práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento, tomando como parâmetro os elementos propostos nos modelos teóricos apresentados na literatura;

d) Descrever um instrumento de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento de forma integrada para bibliotecas universitárias baseado nos campos teórico e prático.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A atual Sociedade da Informação exige mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação e do conhecimento. A competitividade crescente e a aceleração do desenvolvimento tecnológico da atualidade fazem com que o detentor de informações completas, exatas e acessadas na hora certa mantenha vantagem competitiva nas organizações. Dessa forma, e para um melhor entendimento da GIC, é importante a compreensão de conceitos elementares como: Informação, Conhecimento, Gestão da Informação e do Conhecimento.

De acordo com Amorim e Tomaél (2011), desde a década de 1990 vários estudos foram apresentados sobre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC), a partir dos quais diversos autores buscaram identificar as principais diferenças entre estas duas atividades.

Apesar de passados alguns anos em que tais estudos vêm sendo discutidos, verificamos que o assunto ainda é bastante emergente, especialmente para as organizações brasileiras, o que torna fundamental a constante verificação de sua aplicação.

Mattelart (2006), na sua obra História da sociedade da informação afirma que:

Em seus escritos, a palavra ‘informação’ significa o mesmo que intelligence. E sua coleta diz respeito à Intelligence of State [...] Na ilha Bensalem, trabalham nada menos que nove categorias de cientistas, segundo uma divisão rigorosamente hierarquizada do trabalho, nas atividades de coleta, de classificação e de tratamento da informação [...].

A informação é a força motriz na constituição de estratégias e o alicerce onde se estrutura o desenvolvimento conceitual da teoria da Gestão do Conhecimento. As novas mudanças de paradigmas técnico-econômicos ensejam mudanças na sociedade e na economia, promovendo a integração e a redução das distâncias entre as pessoas, aumentando o nível de informação.

O conhecimento deriva da informação, assim como esta advém dos dados. Carvalho (2001) explica que o conhecimento não sendo puro nem simples, apresenta-se como uma mistura de elementos, o que o torna fluído, formalmente estruturado e intuitivo.

Vários são os estudos que tentam definir ou (re)conceituar os termos dado, informação e conhecimento, em função do atual panorama de mudanças paradigmáticas que alteram, inclusive, os conceitos clássicos de ciência e tecnologias, incluindo e/ou inovando outros, como tecnologias

de informação, comunicação e mídia – considerados em seu conjunto, o motor do desenvolvimento sustentável da atual Sociedade da Informação.

Nesta seção, apresentaremos a Ciência da Informação e sua historicidade, a evolução conceitual da informação e do conhecimento, da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento, os modelos de GI e GC e a Integração dos modelos de GI e GC, pois necessitam ser consideradas e estudadas, por se configurarem fundamentais para à fundamentação teórica.

2.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Nesta abordagem sobre a Ciência da Informação, focalizamos a construção da ciência, o processo histórico da construção do conhecimento e a historicidade da Ciência da Informação.

2.1.1 A construção da ciência

A ciência implica atividade humana, interrogações constantes, procura de informação, entre muitos outros processos. Através dos tempos, a comunidade científica propõe explicações para variadíssimos acontecimentos, algumas mais satisfatórias do que outras e que perduram mais tempo, formando teorias fundamentais para a civilização moderna, na sua ânsia de conhecer, explorar e compreender o universo.

Latour (2000) acentua que a ciência estuda verdades universalmente verdades. Ainda de acordo com o autor, poucas pessoas, das que entraram nos meandros do trabalho em ciência, saíram para o mundo exterior com o intuito de explicar como tudo funciona. Sem dúvida, segundo o mesmo autor, os cientistas atuais foram, no passado, estudantes; dos quais são conhecidos alguns produtos do seu trabalho, no entanto, são desconhecidos, muitas vezes, o percurso que tiveram de cursar.

A construção da ciência constitui numa dinâmica, e não linear, cuja metodologia não segue sempre as mesmas etapas e que se defronta constantemente com situações imprevistas e com limitações de tipos diversos. O acaso pode ser importante na construção da ciência, mas só repercute em descobertas importantes se as mentes dos cientistas estiverem atentas para o aproveitamento do inesperado e se as condições sociológicas se mostrarem propícias.

O surgimento e evolução da ciência no decorrer da história humana-social está marcada por grandes descobertas e revoluções, produzidas principalmente pelo achado ou elucidação de

fenômenos naturais, sócios políticos, a formulação de teorias e o desenvolvimento de novas tecnologias. Aristóteles, Pitágoras, Galileu, Newton, Descarte, Galileu, Eistein, dentre outros, são nomes ligados à revolução da ciência da época de cada um e são responsáveis pela produção de conhecimentos influenciadores do surgimento de correntes filosóficas e religiosas nas diferentes civilizações. Isso, de certa forma, pode ser considerado como passos ou saltos da ciência que ajudam a situar o ser humano mais perto de ideias filosófico-religiosas.

O domínio do homem sobre a natureza ocorrente da forma mais segura pela ciência, mais especificamente pelo método científico - que utiliza a percepção, a intuição e a lógica como elementos fundamentais para o homem produzir conhecimento e evoluções científicas (LATOURET, 2000).

A percepção, a lógica e a intuição constituem capacidades humanas utilizadas no método científico para se observar fenômenos - da natureza e sociais - com vistas a explicá-los, entendê-los, descrevê-los etc. É isto que vai permitir a formulação de teorias. A busca do entendimento desses fenômenos é provocada pelas inquietações sobre conceitos fundamentais da vida e sua evolução que todos temos em maior ou menor grau.

Em um resumo retrospectivo sobre a ciência, podemos assinalar que seu nascedouro se dá no campo da reflexão com arrimo em observações, com vistas a compreender o que está ocorrendo em determinado campo ou contexto. Este campo é, ao mesmo tempo, grande e variado, incluindo desde partículas elementares e energia, passando pela evolução genética, a diferenciação sexual, o cérebro humano, até os mais complexos sistemas da atualidade.

No fazer científico da produção do conhecimento, a criatividade, por pequena que seja, necessita assumir certo risco para se afirmar, e todas as ideias representam, pelo menos, um elemento de reflexão no longo caminho do conhecimento científico. Em qualquer ciência, a produção de teoria apresenta numerosas linhas de investigação e desenvolvimento de uma ampla temática, à luz das propostas inovadoras expressas por ela.

2.1.2 O processo sócio-histórico da construção do conhecimento: emergência da Ciência da Informação

Latour (2000) ensina que o processo sócio-histórico de construção do conhecimento interfere na ruptura epistemológica de uma ciência com o senso comum e no desenvolvimento de modelos científicos voltados para a observação, descrição e interpretação dos objetos teóricos e

empíricos de um campo do conhecimento. Observa-se, contudo, que a formação do arcabouço de construção do conhecimento na Ciência da Informação possui uma ruptura com a *communis opinio*.

A área participa do campo científico, como indica a expressão ciência da informação, assumindo, assim, posição diferenciada ante as metodologias científicas e, mais especificamente, da formulação de conceitos; ou seja, envereda muito mais nas trilhas da ciência, formando bases sólidas de elucidações e desvelamento de suas questões de pesquisa, afastando-se das explicações obtidas no cotidiano popular. (LATOURE, 2000).

2.1.3 Historicidade da Ciência da Informação

De acordo com Freire (2006) a Ciência da Informação (CI) surge durante a revolução científica e técnica, após a Segunda Guerra Mundial. Um dos eventos históricos que marcaram seu aparecimento foi o artigo de Vannevar Bush, durante a Segunda Guerra em 1945. Nesse famoso artigo, Bush definiu o problema do acúmulo de informações que preocupava as pessoas na época e propôs uma solução que seria um ajuste tecnológico. O problema era tornar acessível um acervo crescente de conhecimento.

Bush idealizou o Memex, uma máquina que incorporaria às suas palavras a capacidade de associar idéias, que duplicariam os processos mentais, artificialmente. Essa é uma das evidências do surgimento da CI (SARACEVIC, 1996, p.43).

Figura 01: Vannevar Bush descreve um sistema



Fonte: www.anaperformances.com.br

A figura ilustra o que seria na atualidade a idéia de Vannevar Bush, considerado um visionário. Segundo Bush, o Memex poderia estocar grandes quantidades de informação, de modo fácil e de acesso rápido. A princípio, essa criação foi concebida para suprir as "falhas da memória humana", mediante recursos mecânicos. Pode ser considerada a precursora da idéia de hipertexto.

A dicção Ciência da Informação foi introduzida nos Estados Unidos na década de 1960 para designar, no dizer de Borko (1968, p. 3),

[...] o campo interdisciplinar do conhecimento que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que dirigem o fluxo e o uso da informação e as técnicas, tanto manuais quanto mecânicas, de processar a informação visando à sua armazenagem, recuperação e disseminação. Isto inclui a investigação da representação da informação, uso para transmissão de mensagem eficiente, e o estudo do processamento da informação em dispositivos e técnicas, tais como computadores e seus sistemas de programação.

Desde então, impõe-se no mundo inteiro, seja na designação de cursos, de sociedades científicas, como a American Society for Information Science (antiga American Documentation Institute), de sociedades profissionais, como o Institute of Information Scientists da Grã Bretanha, e de periódicos, como o Journal of the American Society for Information Science.

Segundo Smit e Barreto (2002, p. 11), a Ciência da Informação é o campo que se ocupa dos princípios e práticas da criação, organização e distribuição da informação, bem como do estudo dos fluxos da informação, desde sua criação até seu emprego, e sua transmissão ao receptor, em uma variedade de formas, por meio de uma variedade de canais.

Freire (2001) afirma que a Ciência da Informação e Biblioteconomia são campos intimamente relacionados. O foco central da Biblioteconomia sempre consistiu na seleção, aquisição, armazenamento, tratamento, disseminação, acesso e uso da informação. Assim, argumenta-se que os processos estudados pela Biblioteconomia tradicional podem ser generalizados e utilizados como modelos para outros contextos que não a instituição biblioteca. Embora ainda não haja consenso sobre a natureza desse relacionamento, a maioria dos teóricos, como por exemplo: Wilson (1983), Lancaster (1984), Ford (1990), Miksa (1992), Ingwersen (1992), Wersig (1992) e Vakkari (1994) apresentam argumentos favoráveis à idéia de que a Ciência da Informação e a Biblioteconomia são campos convergentes que, na realidade, deveriam constituir disciplina única.

Historicamente, a Biblioteconomia antecede a Ciência da Informação e sua predecessora, a Documentação. Enquanto a Biblioteconomia tradicional teve como objetivo assegurar o acesso aos registros da instituição biblioteca, a documentação tinha um âmbito mais amplo e visava à organização ao acesso a registros do conhecimento em quaisquer formas e locais (RAYWARD, 1983). A Ciência da Informação, como resultado do desenvolvimento da Documentação, tem por objetivo central o estudo da comunicação efetiva do conhecimento e de seus registros em contextos de uso da informação, por sociedades, instituições e indivíduos (SARACEVIC, 1992).

Diversos teóricos brasileiros procuram refletir sobre o caminho da área. Freire (2006) advoga a idéia de que a CI tem tanto raízes europeias, particularmente no Instituto Internacional de Bibliografia (atual Federação Internacional de Documentação – FID), quanto estadunidenses, onde os indícios, também antigos, se concretizam em 1937, com a criação do American Documentation Institute – ADI, motivado pelos novos métodos de reprodução de documentos, como a microfilmagem.

Pinheiro e Loureiro (1995) lembram que a Ciência da Informação foi introduzida no Brasil no início da década de 1970, com a implantação do curso de mestrado em Ciência da Informação, do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD). Este, desde de 1976, e certamente refletindo tanto a transformação ocorrida em outros países quanto a própria designação do seu curso de mestrado, abandona o termo documentação e passa a denominar-se Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, órgão vinculado ao CNPq. Outro passo nessa direção, dado pelo IBICT, é a criação, em 1972, da revista Ciência da Informação, diretamente associada às atividades acadêmicas do seu curso de mestrado.

A expressão ciência da informação constitui subárea das ciências sociais aplicadas, na classificação das áreas do conhecimento do CNPq. A subárea da Ciência da Informação compreende as seguintes modalidades: Biblioteconomia, Teoria da Informação, Teoria Geral da Informação, Processos da Comunicação, Representação da Informação, Teoria da Classificação, Métodos Quantitativos, Bibliometria, Técnicas de Recuperação de Informação, Processos de Disseminação de Informação, Arquivologia e Organização de arquivos.

De acordo com Freire (2001) a consolidação da CI no Brasil dá um importante passo com a criação, em 1980, da ANCIB - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação & Biblioteconomia. À semelhança de suas congêneres (ANPOCS, ANPOLL, ANPUR), a ANCIB tem o apoio do CNPq e é hoje a principal sociedade científica da área. Desde 1993, essa associação promove os Encontros Nacionais de Pesquisa em Ciência da Informação e Biblioteconomia.

Segundo Saracevic (1998), a Ciência da Informação (CI), assim como outras disciplinas surgidas após a II Guerra, nasce em um contexto histórico caracterizado pela revolução científica e tecnológica, e embora tenha aparecido como ciência social, apenas na década de 1970, com uma aproximação maior dos métodos e técnicas das ciências sociais e o foco nos usuários da informação.

Além desses dados diretamente ligados à origem da CI, outros eventos de repercussão continental e/ou mundial dão pistas sobre a relevância social da informação científica: a publicação do *Journal of Documentation*, lançado na Grã-Bretanha (ainda em circulação), e o artigo '*As we may think*', do ianque Vannevar Bush (ambos em 1945); a Conferência de Informação Científica da *Royal Society*, realizada em Londres, com quase 500 participantes, em

1948; a publicação do *American Documentation*, nos Estados Unidos, e do *Nachrichten für Dokumentation*, na Alemanha, ambos em 1950, e até hoje relevantes periódicos da área.

Dois eventos em décadas distintas marcam, todavia, o nascimento de uma nova área do saber, uma nova ciência, uma ciência pós-moderna do estudo científico da informação - a Ciência da Informação:

a) em 1952, na URSS, é criado o VINITI – Vserossiisky Institut Nauchnoi i Tekhnicheskoi Informatsii (All-Union Institute for Scientific and Technical Information), vinculado à Academia de Ciências da Rússia, com a missão de prover informação para cientistas e especialistas nas ciências técnicas e naturais;

b) Nos início dos anos 1960 tem-se, por assim dizer, o registro oficial da denominação ciência da informação, a partir de eventos promovidos pelo *Georgia Institute of Technology*, nos Estados Unidos, do qual participaram dentre outros, cientistas, escritores e filósofos estrangeiros e onde foi discutida a criação de novas tecnologias de informação, consequência natural do crescimento da produção científica e que redundara na multiplicação dos periódicos científicos. Apesar da ênfase na educação e treinamento profissionalizantes, a realização de debates teóricos permitiu que se chegasse a uma primeira definição do que seria a Ciência da Informação e mostra a percepção da área pelos americanos. (PINHEIRO, 1995, p. 21).

Ao longo dos tempos, a Ciência da Informação, se constituiu de inúmeros campos, desde o terreno da pesquisa até a atuação da prática propriamente dita. Sua evolução segue uma tendência irreversivelmente tecnológica, ou seja, uma constante mutação, trilhando um caminho pós-guerra. Haja vista alguns fatores, podemos dizer que a CI teve papel importantíssimo nessa evolução. Freire (2006) advoga que um fator de imprescindível citação é atuação da CI no fator da acessibilidade e recuperação da informação, visto que a “explosão informacional” dava-se daí por diante e o acumulado desses inúmeros registros documentais era visto como uma conjunção de problemas.

Por volta dos anos 1950, os EUA estudaram o caso e foi empregada prioridade para os registros científicos, o que foi preponderante para o desenvolvimento das ciências e tecnologia naquele País. Mais tarde, estendeu-se a outros países. Nos EUA, houve comoção e mobilização, lideradas pelos intelectuais da época, pela elaboração de uma espécie de ferramenta em que se

podiam suprir os principais anseios, que eram elaboração de conceitos, técnicas, sistemas e outros.

O enfoque direcionou-se, principalmente, na recuperação da informação. Fatores como a descrição, especificação e sistemas foram os problemas enfrentados, sendo que, até os dias atuais, essas ainda nos atormentam. Após várias tentativas, erros e acertos, coletas, estudos, a CI foi se desenvolvendo como ciência.

De acordo com Capurro (2007, p. 5), a Ciência da Informação tem duas raízes: uma formada pela Biblioteconomia e pela Computação, e a outra, recentemente instituída, que se refere à “computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação”.

Saracevic (1996) exprime que a Ciência da Informação é interdisciplinar por natureza, está inexoravelmente associada à tecnologia da informação e, como outras áreas do conhecimento, é uma atividade participante da evolução da Sociedade da Informação.

Uma questão recorrente na literatura é a busca da identidade, tentando estabelecer um núcleo de áreas de pesquisas em Ciência da Informação que delimitasse as fronteiras com outras disciplinas (INGWERSEN, 1992). Conforme observa Oliveira (2005), a busca pela identidade levou a área a várias tentativas de fundir-se, teoricamente, com outros campos, de forma a ocupar posição científica. Ingwersen (1992) aponta duas tendências mais visíveis: uma vertical, movendo-se em direção à comunicação, e uma tentativa horizontal, para juntar-se com a Ciência da Computação.

Os quatro campos que merecem maior destaque são: a Biblioteconomia, como contribuinte no armazenamento de registros ao longo de três mil anos, por seu papel social, dentre outros; a Ciência da Computação, em sua aplicação informacional na recuperação da informação; Ciência Cognitiva, como estudo da mente humana; e Comunicação, base de ciência moderna.

A CI balança entre dois extremos: o enfoque no homem ou na informação. Com apoios, sugere-se um equilíbrio. Há também um cuidado em relação à fidelidade da informação, em virtude do isolamento dos atores dessas frentes (editores, usuários e outros). A CI propõe disponibilizar informações de relevância, estudar as problemáticas e mecanismos inerentes à necessidade de informação do homem no mundo moderno.

A sociedade contemporânea testemunha um aumento representativo no acervo do conhecimento da humanidade, verdadeira explosão de informação que tem base na pesquisa científica e é mediada pelas emergentes Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Como consequência dessa explosão informacional, pessoas e organizações enfrentam constantes desafios relacionados com o gerenciamento desse enorme volume de informação.

2.2 EVOLUÇÃO CONCEITUAL DA INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO, CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A idéia de informação tem origem nas pesquisas de Biologia da década de 1940, quando passa a ser utilizada para explicar modelos de desenvolvimento contidos nos cromossomos humanos. É, no entanto, por meio da Teoria Matemática da Comunicação, formulada pelo matemático estadunidense Claude Elwood Shannon, que a noção de informação é disseminada junto às organizações. Segundo Beal (2004, p. 4), “Esta teoria apresenta a circulação da informação entre os indivíduos, sob uma forma bastante próxima da que conhecemos atualmente e que inclui os seguintes elementos: emissor, receptor, fonte, mensagem e meio”.

Informação é uma mensagem com dados que estabelecem o diferente, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. É o insumo mais importante da produção humana. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito” (DRUCKER, 1999, p.32). É um fluxo de mensagens, um produto capaz de produzir conhecimento. É um meio ou material necessário para extrair e construir e afetar o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o.

Informação sempre teve destaque no desenvolvimento da sociedade, na significação de valor e poder entre os povos tendo se tornado um fenômeno de interesse central na Sociedade de Informação. Apesar disto, e embora informação tenha sido usada de modos diferentes, o termo ainda é ambíguo, até mesmo no contexto da Biblioteconomia, Ciência da Informação e Comunicação, e da Ciência da Computação, que têm como seu objeto principal de estudo a natureza, o desenvolvimento, o controle, o processamento, o fluxo e a comunicação de informação. (CYSNE, 2007, não paginado).

Na perspectiva de Davenport (1998), “a informação está presente em todas as atividades da sociedade atual constituindo-se em poder em nível individual e nas organizações, funcionando

como instrumento de atração aos negócios e empreendimentos”. Não existe visão única do que seja informação. O que se verifica é uma diversidade de conceitos, sem um consenso. A unidade em termos conceituais restringe-se ao processo de geração intelectual da informação.

No raciocínio de Cianconi (1999, p.33):

Neste processo a percepção capta da realidade uma informação que se constitui num estágio de apreensão sensorial, agregando significado ao receptor no interior de um respectivo contexto. O conhecimento, estágio mais avançado e parte do processo são aquele em que a informação, assimilada é incorporada à vivências anteriores do sujeito, envolvendo a aplicação de um quadro referencial comum, sendo portanto mais difícil de transmitir do que a informação.

As novas mudanças de paradigmas técnico-econômicos ensejam mudanças na sociedade e na economia, promovendo a integração e a redução das distâncias entre as pessoas, aumentando o nível de informação.

Este impacto econômico-social pode apresentar riscos, já que uma parte significativa da população não tem acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); podem aumentar as disparidades sociais entre pessoas, nações, blocos e países, o que já se constata no panorama do mundo globalizado que separa países ricos e Estados pobres, divisão proporcionada, também, pela informação que dá oportunidade ao conhecimento e pelo conhecimento que enseja poder.

Para que a informação de qualidade possa ser aplicada às organizações, em diferentes contextos, deve-se priorizar a informação de qualidade (relevante, precisa, clara, consistente e oportuna). Isto possibilita a redução de incertezas na tomada de decisão, eliminando a possibilidade de risco. É um elemento importante quando é agregado à introdução de mercado de bens e serviços. Com base em alguns conceitos de informação elaborados por Sveiby (1998), pensamos que uma tipologia da informação é interessante para se refletir sobre serviços de informação que, em termos gerais, é apresentada a seguir:

- a) **informação factual** – aquela que responde a uma questão particular, como a hora em determinado momento, um endereço ou uma grandeza matemática;
- b) **informação técnica** – aquela utilizada para o desenvolvimento de uma tarefa, como, por exemplo, os procedimentos para utilizar um novo aparelho, como se comportar num avião em perigo de cair, como dirigir um carro;
- c) **informação científica** – é aquela resultante de pesquisa científica;

- d) **informação tecnológica** – o conceito a considera como informação resultante do emprego da pesquisa aplicada no desenvolvimento de um processo ou de uma nova tecnologia;
- e) **informação para empresarial** - é que trata de mercado, das empresas, dos produtos, das estatísticas, da legislação comercial, governamental e financeira, de *marketing* e de gerenciamento.

Apesar da vasta gama de estudos sobre informação, ainda é muito difícil estabelecer um conceito mais geral, mais unificado, de informação, haja vista a amplitude de seu escopo. Muitos teóricos da área da Ciência da Informação decidiram-se por um outro conceito, e alguns criaram, com estribo nesses conceitos, definição própria. Para Carvalho (1999, p.54), a informação é utilizada para significar mensagens, notícias, sugestões, dentre outros. Senge (1999) analisa o termo com base na estrutura das relações entre as pessoas e o mundo. Sveiby (1998) define informação como “aquilo que é capaz de transformar estruturas”.

2.2.1 Gestão da informação

Tarapanoff (2006, p. 21) define a Ciência da Informação (GI) como interdisciplinar. Seu objeto de estudo é a informação com toda sua natureza, gênese e efeitos. “Assim, em pesquisas que abordam o termo da informação, a ciência da informação contribui principalmente com estudos das necessidades informacionais, do estudo do fluxo e uso da informação”.

É possível definir gerenciamento da informação de maneiras distintas ou com um número diferente de etapas. De modo geral, os autores Davenport, Prusak (1998), Cianconi (1999) e Carvalho (2004) enfocam o que é estrutural dentro do gerenciamento da informação (GRI); com base nas diversas demandas desse tipo de gerenciamento – processos informacionais – é útil identificar as atividades básicas que geram a variedade de demandas e criar um modelo de processos genérico que se aplique a muitos métodos específicos de informação. O processo genérico de gerenciamento é descrito em quatro etapas: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização, que, de acordo com os autores citados, podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) **Determinação das exigências da informação:** as experiências com necessidades informacionais têm alcançado pouco progresso desde a introdução do método *Fatores Crítico do Sucesso, no início da década de 1980*. Resumia-se à fórmula dos fatores que devem funcionar bem. A determinação dessas exigências é um problema difícil. Identificar os fatores requer uma perspectiva multidisciplinar

(política, psicológica, cultural e estratégica), passando pela capacitação individual e organizacional. Os sistemas formais, como por exemplo, a interação vendedor, consultor e analista de sistemas não são suficientes para determinar os fatores essenciais para o sucesso, já que o assunto é complexo e ambíguo.

Apesar da subjetividade que envolve esta etapa é unanimidade, a necessidade de existir racionalização para uma adequada abordagem do problema. É um estágio que deve prescindir os debates e os procedimentos que visem equacionar tais problemas. Gerentes e analistas de informações devem atuar conjuntamente, no sentido de entenderem e acompanharem desde o princípio as tarefas administrativas e as necessidades informacionais, e operarem a síntese dos dados, anteriormente trabalhados separadamente por cada função.

A informação não-estruturada vai fornecer a riqueza e o contexto que vai se constituir posteriormente em dados concretos. O sucesso de um modelo de gerenciamento informacional vai depender da reflexão precisa a cerca da complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana, em contato com o volume e a turbulência de informações envolvidas no processo de definição das exigências informacionais. Considerar as várias “visões de mundo” e trabalhar buscando pontos de concordância pode levar à criação de um sistema rico, capaz de lidar com a imprecisão que um volume de informações que constituem os mercados financeiros mundiais.

b) Obtenção de informações: É o processo posterior, já que neste ponto os gerentes já têm definidas as informações necessárias à questões anteriormente colocadas,. É uma atividade ininterrupta, um processo não finalizado, já que incorpora um sistema de aquisição contínua. Constitui-se de várias atividades, tais como:

*Exploração da informação – depende de uma combinação de abordagens; a automatizada (World Wide Web) e a humana (os bibliotecários, exploradores da informação);

*Classificação da informação – é essencialmente uma atividade humana que envolve processos de exploração-coleta e uma contínua atualização, já que são estruturados num ambiente informacional que muda rapidamente. Uma abordagem metodológica adequada é útil no sentido de lidar com diferentes elementos envolvidos no processo.

*Formatação e estruturação das informações – etapa que busca encontrar um meio certo para formalizar a informação. Os documentos são as maneiras mais efetivas e úteis na estruturação das informações. Os analistas da informação representam um papel preponderante nesta etapa do processo, tornando o acesso eficaz e efetivo à documentos de cunho fundamental às organizações. A abordagem humana identifica documentos principais, a automatizada proporciona velocidade de acesso a esses documentos.

c) Distribuição: Passo seguinte à obtenção da informação e ligada ao modo como a informação é formatada. Envolve duas questões fundamentais, onde e como consegui-las. Como as informações nunca estão em um único local, gerentes e funcionários devem estar ligados para acessarem as informações que necessitam. Segundo os profissionais da informação a distribuição via computador é tida como a mais conveniente, embora, contraditoriamente, grupos gerenciais e executivos prefiram à consulta direta a supervisores, dada a lentidão relativa dos computadores para apresentar resultados de desempenho. Assim, os melhores sistemas de distribuição são os híbridos, que reúnem pessoas, documentos e computadores. Distribuir informação pressupõe para quem e quanto deve ser informado. Quando se troca informação é preciso ter em mente que para recebe-las é necessário oferece-las. Não revelar dados implica em não receber informação. É evidente que este modelo básico não exclui a existência de qualquer outro processo de gerenciamento da informação, de maneiras

distintas e com maior número de etapas. Todos os processos de gerenciamento de informação buscam definir as exigências informacionais das organizações em suas especificidades.

Na tentativa de delimitar espaços e empreender esforços com vistas a estabelecer áreas de competência de cada um dos conceitos Salazar (2000) descreve as diferenças entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento está baseada em parte na Gestão da Informação. Diferenciar Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento torna-se necessário e fica estabelecida que, enquanto a informação é definida como um fluxo de mensagens, o conhecimento é a combinação de informação e contexto, na medida em que produzem ações. Os processos de informação apresentam algumas características básicas:

- a) As metas acentuam a liberação e acessibilidade da informação;
- b) Apoiam as operações existentes;
- c) Liberam conteúdos disponíveis com pequeno valor agregado;
- d) Enfatiza as transferências de informação em um sentido;
- e) Possui forte enfoque tecnológico;
- f) Assume que aquisição da informação pode ser automatizada.

Cianconi (1999, p.22) leciona que a gestão da informação é:

Decorrente da Biblioteconomia especializada e da Ciência da Informação, o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e a adaptar-se a mudanças ambientais.

Marchiori (2002, p.72) analisa a atividade de gestão da informação como:

[...] um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço.

A Gestão da Informação aflorou nos currículos de Biblioteconomia e Ciência da Informação dos países do MERCOSUL.

Seu objetivo é capacitar os estudantes na gestão competente, para atuar em sistemas e unidades de informação e em todo tipo de organizações e contextos, com atitude pro-ativa. Como objetivos específicos da área estão o ser capaz de planejar, implementar, dirigir, coordenar e avaliar sistemas e unidades de informação com visão estratégica. (CARDOSO; PEREIRA, 2005, p. 225).

Tarapanoff (2006, p.145) define a GI como:

A gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações.

Os objetivos da GI são definidos por Tarapanoff (2006, p. 10):

O principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais. De acordo com pesquisadores, o aspecto de gestão da informação mais crítico é o monitoramento contínuo do ambiente para reduzir a incerteza.

A GI é apreendida, portanto, como o gerenciamento dinâmico dos recursos informacionais indispensáveis para a organização. A Gestão da Informação tem como objetivo principal, oferecer informação rápida, agregada e precisa. A informação é considerada um fator importante para a tomada de decisão.

Assim, para que a organização tenha êxito, ela necessita de informações corretas, na hora certa para pessoas certas. Assim, as informações precisam ser gerenciadas da mesma forma que os outros recursos, de sorte que é preciso traçar políticas e programas de organização e tratamento para que elas se apresentem com maior eficácia. Portanto, é nitida a importância das informações, no processo de tomada de decisão. Assim, a GI nas organizações torna-se não apenas necessária, pois indispensável para realizar a GC nas organizações.

2.2.2 Modelos de Gestão da Informação

A literatura pesquisada, referente à GI, apresenta diversas possibilidades de diagnosticar a GI, seja por suas iniciativas, seja por seus resultados, em associação constante com os objetivos e

necessidades das organizações. Optamos, no entanto, por modelos que se propusessem diagnosticar a gestão da informação sem preocupação de classificá-las, mas sim de extrair o essencial de cada um deles para dar suporte à proposta desta pesquisa.

Assim, os trabalhos de Pinto e Silva (2005), Monteiro e Falsarella (2007), Malin (2006) e um modelo de GI do governo da Província de Alberta, no Canadá, exibem as características necessárias para a construção do modelo integrado de diagnóstico de GIC em bibliotecas universitárias.

2.2.2.1 Modelo Sistémico e Integral de GI nas organizações de Pinto e Silva: pretende apoiar as organizações nas respostas aos desafios decorrentes da expansão da Sociedade da Informação. Sustenta-se no pensamento sistémico, holístico e complexo, encontrando a sua fundamentação ontológica e epistemológica na Ciência da Informação. A informação é o objeto de estudo desse modelo, que utiliza as tecnologias tradicionais ou digitais para produzir, gerir, armazenar, difundir e preservar. Os autores afirmam que a informação é um novo paradigma que, transpondo sua formulação teórica, já conta com casos de estudo, nomeiam o projeto como “Gestão Integrada do Sistema de Informação Municipal” aplicado à gestão corrente da Câmara Municipal de Vila do Conde (Portugal).

2.2.2.2 Elementos que compõem o modelo:

a) Noção estática e analógica de documento: é subordinada à ideia operatória de informação, entendida como o conjunto estruturado de representações mentais codificadas (signos, símbolos), socialmente contextualizadas e passíveis de registro em qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto etc.), comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada.

b) Aplicação filosófico-sociológica da noção de sistema: não é uma estrutura, mas possui ou integra uma estrutura duradoura que apresenta um fluxo de estados no tempo, e não existe na realidade, mas é concebido como tal por qualquer observador que atribua significado aos estados ou às situações, (assumidos por uma estrutura) e da teoria sistémica ao fenómeno e processo informacional com as seguintes implicações diretas: 1ª a produção e o uso de informação é indissociável da complexidade humana e social; 2ª pensar e estudar a informação como sistema

implica superar divisões ou separações convencionais ainda vigentes (por suporte, por temática e por categoria institucional - arquivo e biblioteca); 3ª os sistemas tecnológicos de informação não detêm o exclusivo da condição sistêmica, constituindo, apenas, uma parcela dentro da noção de sistema; e 4ª decorre da premissa anterior à perspectiva epistemológica que configura a C.I. como um campo transdisciplinar ou fusionista da Arquivística, Biblioteconomia, Documentação, Organização de Sistemas e Métodos e Sistemas Tecnológicos da Informação.

c) Sistema de Informação Integral: sugere uma revalorização de noções habituais, mas que precisam ser (res) significadas e bem operacionalizadas: contexto, organicidade pessoal e/ou institucional ou organizacional e necessidade de procura/aquisição, de armazenamento, de recuperação de difusão, de reprodução e de transformação (matéria plena do estudo/pesquisa e dos modelos aplicativos de comportamento informacional, antigos estudos de utilizadores ou usuários/clientes de informação/documentos).

d) Sistema de Informação: integral, implica, na sequência da parametrização anterior, um enfoque especial na organicidade. O modelo define a capacidade de toda e qualquer organização (baseada ou mediada por estrutura administrativa e funcional ou orgânico-funcional) agir em todos e diversos níveis para atingir, concretizar e rentabilizar objetivos centrais/genéricos e específicos ou ligados à natureza do "segmento" público-político, político-social e socioeconômico da organização.

e) Sistema de Informação Integral Ativa e Permanente - SIAP - traz ao pragmatismo da Gestão da Informação o capital simbólico, potenciador de ganhos a médio e longo prazos incalculáveis, o capital simbólico da memória organizacional ou institucional, sem o qual não é possível lançar ou projetar para os modelos (todos os que andam no mercado no âmbito dos diversos componentes da gestão das organizações) uma matriz científica e retrospectiva (contextualizadora).

f) Módulos Constitutivos:

Modulo I - investigação científica (teórico-técnica) que incide sobre uma organização e o fenômeno e processo infocomunicacional ocorrido no seu interior e/ou na natural interação da

organização com o ambiente/exterior; sobre temas/problemas inerentes ao campo da Ciência da Informação. **Especificações:** aplicação, no decurso do trabalho de pesquisa, dos polos teórico e técnico, formulação, adoção ou descoberta, hipóteses/teorias e uso de técnicas de obtenção de elementos para a pesquisa/estudo científico para uma efetiva compreensão/explicação do caso organizacional ou do tema/problema/situação situado em pauta de estudo. **Modulo II** - ajustamento ou adequação prática da investigação teórica ensinada e aprendida no contexto da formação universitária, por meio de graduação e pós-graduações, e da formação técnico-profissional, contínua e do *e-learning* ao desafio concreto da implementação do modelo. **Especificações:** elaboração de um desenvolvido e minucioso "esquema-pivot" que condense, por um lado, os resultados obtidos metodologicamente, de acordo com os preceitos inscritos no módulo anterior e, por outro, as evidências empíricas de grande importância quando se pretende, por exemplo, fazer uma intervenção nas complexas e difusas práticas a gestão da informacional numa organização. Os autores afirmam que as organizações necessitam urgentemente de:

- a) descentralizar as suas atividades, logo os postos de trabalho por intermédio de uma cada vez maior informatização;
- b) aumentar a segurança e o controle do acesso ao sistema de informação;
- c) implementar estratégias de *e-business*, adaptando-se ao mercado global;
- d) garantir maior controle da autenticidade, integridade e fiabilidade das transações e do seu sistema de informação;
- e) assegurar o uso dessa informação a médio e longo prazo;
- f) dirigir os seus negócios de uma forma eficiente e também responsável;
- g) distribuir os serviços de forma consistente e equitativa;
- h) documentar as políticas, decisões e resultados de todas as partes envolvidas;
- i) cumprir os requisitos normativos e também legais, incluindo as auditorias;
- j) proteger os interesses e direitos das organizações, dos colaboradores, clientes, entre outros;
- k) prevenir situações de emergência ou desastre; preservar a memória institucional.

Modulo III - implantação do modelo SI (integral) AP para a intervenção global na organização, para a intervenção na resolução de problemas específicos. **Especificações:** a intervenção na Gestão da Informação de uma organização implica o desenho de um instrumento

operatório resultante do trabalho operado nos módulos anteriores. Trata-se do plano detalhado sobre como a informação deve ser produzida/gerada, recebida, selecionada, armazenada, recuperada, transformada e/ou reproduzida e difundida/disseminada. Esse plano é transposto para o caso concreto mediante de uma sequência lógica e flexível de fases gerais que compreendem um número vasto de iniciativas, tarefas e soluções concretas.

Modulo IV - investigação científica sobre o modelo implantado e monitoramento.
Especificações: a base científica em que a proposta do modelo assenta impõe-se antes da implantação e depois, permitindo, assim, que todo o trabalho prático de montagem seja testado e verificado cientificamente por meio dos polos teórico e técnico, mencionados no módulo 1.

2.2.2.3 Modelo de GI para aprendizagem organizacional de Monteiro e Falsarella: apresenta a gestão da informação de modo a se obter aprendizagem organizacional em projetos. Trata-se de um estudo teórico no qual os autores procuram enfatizar a interface da Ciência da Informação com o campo de conhecimentos da Administração que trata de projetos. Os autores asseguram que, para uma adequada gestão da informação na gestão de projetos, acontece o favorecimento na aprendizagem organizacional, com a consequente formação de uma substancial base de conhecimentos. Monteiro e Falsarella (2007) expõem um modelo conceitual em que o ponto central é a gestão da informação, como ferramenta para tratamento, fornecimento e disponibilização de informações, antes, durante e depois de um projeto.

2.2.2.4 Elementos que compõem o modelo:

O modelo é constituído de acordo com Monteiro e Falsarella (2007), por quatro elementos:

a) A Gestão da Informação:

Tem o papel principal no atendimento das demandas por informação em termos de busca e obtenção, tratamento, armazenamento e disponibilização. A gestão da informação compreende o ciclo da gestão da informação com o suporte dos sistemas de informação.

Ciclo da gestão da informação: parte de uma necessidade informacional para percorrer a busca e obtenção, tratamento, armazenamento, e disponibilização para uso, e retorna para o armazenamento ou determina uma nova necessidade de informação.

b) a Gestão de projetos:

Funciona como um gerador de demanda por informações e também como um fornecedor de informação enquanto se desenvolve. As várias etapas do projeto vão usando as informações disponibilizadas pelo gestor da informação e também vão gerando novas informações úteis que devem ser incorporadas à base de conhecimentos da organização.

c) o ambiente para aprendizagem:

Expõe o conjunto de atividades que ocorrem nos projetos que conduzem à aprendizagem organizacional. Estas atividades envolvem a obtenção de informação, a resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia e métodos, a visão compartilhada, as boas práticas e a distribuição de informações.

d) a aprendizagem organizacional:

Apresenta um conjunto de conhecimentos registrados, que vêm se juntar ao cabedal existente na organização. Todo este conjunto de conhecimentos registrados deve ficar à disposição da organização para uso em atividades rotineiras ou em novos projetos.

Monteiro e Falsarella (2007) destacam que a GI é uma atividade difícil que deve ser exercida por um profissional da informação em organizações de grande porte, de modo a abrandar a carga já ampla do gerente de projetos.

2.2.2.5 Modelo de Gestão da Informação Governamental de Malin: o modelo sugere um elenco de boas práticas em Gestão da Informação Governamental (GIG), constituindo um modelo de referência para apoiar os gestores públicos e da informação na avaliação deste campo. Os autores utilizam como referência três modelos oficiais estrangeiros: o do Governo Federal dos EUA e os outros dois canadenses. No modelo, primeiro, é analisada a relação Estado e Informação- em seu duplo caráter organizacional e institucional, em sua crescente complexidade e no pioneirismo do setor público em gerenciar informações. Em seguida, são estabelecidos pontos de partida conceituais que fundamentaram a construção do modelo de avaliação: conceituação do campo da Gestão da Informação (GI), do campo da avaliação e apresentação e análise dos três modelos estrangeiros.

2.2.2.6 Elementos que compõem o modelo:

O modelo é constituído por critérios de avaliação baseados em princípios:

- a) Agrupar o elenco de critérios-chave para as práticas de GIG. Os critérios refletem a integração de capacidades necessárias para implementar a GI no nível corporativo da organização.
- b) Os critérios são genéricos o bastante para serem aplicados a múltiplos tipos de organizações governamentais. Eles refletem os setores comuns que reforçam a capacidade de GIG, permitindo aos órgãos governamentais brasileiros avaliarem sua situação em função de um conjunto comum de práticas exemplares.
- c) O conjunto de critérios define uma base exaustiva para diagnosticar, reforçar, estabelecer prioridades e identificar pontos fracos e fortes para elaboração de um plano de ação.

Os critérios escolhidos pela a autora conjecturam os seguintes focos da questão:

- a) Foco na organização cultura informacional, gerencial e organizacional. Critérios relativos à cultura organizacional necessário para promover e sustentar o gerenciamento da informação;
- b) Foco na capacidade gerencial processos, pessoas e ferramentas. Critérios relativos à capacidade da OG em desenvolver processos, tecnologia e pessoas para gerenciar a informação;
- c) Foco na informação conteúdo, utilidade e uso. Critérios relativos á gestão dos ativos informacionais;
- d) Foco na utilidade e uso. Critérios relativos á pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento à suas necessidades.

2.2.2.7 Modelo de GI do governo da província de Alberta no Canadá: a informação é um ativo valioso para o Governo de Alberta. Para garantir este ativo, existe um gerenciamento para apoiar os programas e serviços do Governo. Um dos principios fundamentais para o Governo da Província de Alberta é a responsabilidade e a necessidade de identificar funções e responsabilidades claras para a gestão de ativos da informação dentro dos ministerios. Desde 2001, o Governo de Alberta desenvolve e testa um conjunto de diretrizes para a gestão de sua

informação, baseadas em boas práticas observadas no seio do próprio Governo, e um quadro para avaliar em que medida as diretrizes estão sendo aplicadas. O modelo apresenta uma estrutura de prestação de contas a fim de ser usado como ponto de partida para o desenvolvimento e implementação dos papéis formais e responsabilidades relacionadas à GI.

2.2.2.8 Elementos que compõem o modelo:

No Governo de Alberta, a GI envolve planejamento, gestão, controle de todos os ativos de informação do Governo que apoiam a missão institucional, programas e serviços. Suas diretrizes e seu *framework* de avaliação referem-se à aplicação de práticas consistentes para planejar, criar, capturar, colecionar, organizar, usar, acessar, disseminar, armazenar, proteger, descartar ou reter informação (GOVERNMENT OF ALBERTA, 2003, p. 7).

As diretrizes da gestão dos ativos de informação do modelo de Governo de Alberta devem considerar seis princípios, na sequência descrita.

- a) Acessibilidade: a informação deve ser facilmente acessível para os que precisam e estão autorizados a usá-la;
- b) Utilidade: a informação deve atender às necessidades do corpo funcional, dirigentes, cidadãos, clientes e parceiros, para ser pertinente e precisa obtida no momento adequado;
- c) Responsabilidade: as responsabilidades sobre a gestão da informação, sob controle do governo, devem estar visivelmente definidas;
- d) Gestão integrada: os ativos de informação devem ser gerenciados segundo uma visão integrada de todas as fases do seu ciclo de vida, qualquer que seja a mídia na qual se encontrem registradas;
- e) Planejamento e coordenação: a coordenação e o planejamento do gerenciamento da informação devem estar articulados e alinhados com o planejamento estratégico e orçamentário;
- f) Otimização dos ativos de informação: os ativos de informação devem ser gerenciados para otimização dos investimentos globais governamentais (GOVERNMENT OF ALBERTA, 2003, p. 5).

A implantação do modelo deve incluir os seguintes elementos a seguir delineados.

- a) Estabelecimento de um governo corporativo e coordenação na gestão da informação.
- b) Definição de prioridades gerenciais que garantam o sucesso da organização.
- c) Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores.
- d) Determinação das competências necessárias para garantir que as pessoas possam ter habilidades necessárias, e sucesso para avaliação na gestão da informação.

2.3 CONHECIMENTO

Vários são os estudos que tentam definir ou (re) conceituar os termos dado, informação, conhecimento e inteligência, em função do atual panorama de mudanças paradigmáticas que alteram, inclusive, os conceitos clássicos de ciência e tecnologias, incluindo e/ou inovando outros, como tecnologias de informação, comunicação e mídia – considerados em seu conjunto, o motor do desenvolvimento sustentável da atual Sociedade da Informação.

Para alguns, o conhecimento deriva da informação, assim como esta advém dos dados. Cysne (2003) explica que o conhecimento, não sendo puro nem simples, apresenta-se como uma mistura de elementos, o que o torna fluído, formalmente estruturado e intuitivo, “[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações [...]” (SVEIBY, 1998). Estas características dificultam a exposição do conhecimento em palavras e fazê-lo plenamente entendido em termos lógicos.

O conhecimento pertencente ao indivíduo é tácito, complexo e imprevisível. Um conceito extraído de Davenport e Prusak (1998, p.6) exprime que

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Os autores citados (1998, p. 6) comparam o conhecimento a “[...] um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” e é integrado de valores e as crenças que determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui, com origem

nas suas observações. Desta forma, o conhecimento, difere essencialmente da informação por conter crenças e compromisso humanos (NONAKA; TAKEUSHI, 1997, p. 63).

Essa conceituação de Davenport e Prusak, ao sugerir que o conhecimento é pessoal, tácito e, portanto, oriundo de experiências humanas, permite se definir o conhecimento organizacional como a explicitação desse conhecimento implícito, por meios de relatórios, documentos, bancos de dados etc. Com essa mesma abordagem conceitual, Nonaka e Takeuchi entendem que essa característica humana do conhecimento, de ser arraigada nas experiências individuais e em todos os modelos mentais existentes, torna desafiadora sua extração ou criação.

Consoante Cysne (2003) o conhecimento distingue-se da mera informação, porque está associado a uma intencionalidade, iguala-se à informação por se constituir de declaração verdadeira, considerando, por fim, que conhecimento é, também, qualquer informação que contenha um propósito ou uma utilidade.

Percebe-se, com efeito, que o conhecimento, é a capacidade humana de reelaboração das suas percepções sobre elementos da realidade – ‘dado’; dando-lhe sentido e, trazendo-o à superfície, o que ainda é virtual na sociedade em uma formulação totalizante dos fatos, capaz de inter-relacionar todas as esferas da sociedade. O conhecimento permite se perceber o que está acontecendo em cada uma delas como resultado da dinâmica, fazendo com que todas interajam, dentro das possibilidades de determinada formação social, em certo momento histórico.

Para Silva (2007), são principalmente duas as grandes diferenças entre conhecimento, informação e dado. A primeira é que o conhecimento só pode concebido, ou seja, ter origem, na mente humana, assim como só nela pode ser tratado, processado, entendido, transformado, inovado, refutado etc. A segunda é que ele se explicita em vários formatos, sendo a informação o mais importante e próprio insumo.

Assim, o conhecimento em si, que se cria e se produz na mente humana, denominado de conhecimento tácito, não é fácil de ser transferido e comunicado, fenômeno que só ocorre em ambientes de práticas. Ele pode, no entanto, ser explicitado, codificado, corporificado (embutido) em diferentes formas: como informação oral, em inscritos os mais diversos (documentos ou repositórios), em produtos técnicos e tecnológicos, em serviços, rotinas, processos, práticas e normas, estas mais características das organizações.

Sveiby (1998) entende que o conhecimento resulta do processo de “assimilação da informação” que provoca uma alteração na estrutura cognitiva do indivíduo. Esta abordagem é retomada por Senge (1999, p.5), em uma perspectiva coletiva, ao considerar que, “Para intervir na vida social, gerando conhecimento que promove o desenvolvimento, a informação necessita ser transmitida e aceita como tal, provocando assim uma alteração na estrutura do sujeito”.

Em uma perspectiva biblioteconômica de conhecimento, e de sua relação com informação, Hommerding (2001, p.28) considera que os acervos de bibliotecas sejam ‘estoques estáticos’ de informação, ‘indispensáveis ao processo de geração de conhecimento. Porém, por si “só não efetivam este processo”.

Há necessidade, como sugere Latour (2000), que os inscritos sejam captados pela mente humana, pois só nela passam a ser informação que, tratada em um processo cognitivo, é transformada em conhecimento, sendo este aquilo que possibilita o homem realizar uma atividade; esta terá qualidade melhor, razoável ou fraca, dependendo do nível de conhecimento que se tem sobre o trabalho que se vai produzir.

De forma análoga, é o conhecimento produzido na organização que permite realizar trabalho. Este, também, possui nível de avaliação em termos de qualidade, em função do nível de conhecimento apreendido acerca das atividades que se vão produzir.

Segundo Choo (2003), que aborda a compreensão do conhecimento com esteio nas organizações, o que se encontra em uma comunidade pode ser identificado como ‘conhecimento tácito’, definido como o “conhecimento pessoal usado por membros [de uma organização] para executar seu trabalho e fazer o sentido de seus mundos”, um tipo de conhecimento que pode ser ‘transferido e compartilhado’.

Nesta perspectiva, pode-se perceber o grande manancial de conhecimento existente no âmbito das organizações e que, embora devesse ser facilmente visível, nas mais das vezes, não é percebido no contexto organizacional, não estando disponível e acessível, porque não foi tratado, organizado, ou seja, não se fez sua gestão nas empresas.

2.3.1 Gestão do Conhecimento

Desde as duas últimas décadas do século passado, observa-se uma tendência para o estudo dos processos das organizações que resultam em conhecimento e informação, produzidos individual e coletivamente. Essa preocupação demonstra o reconhecimento das organizações

sobre a importância e a necessidade da incorporação desses ativos ao patrimônio organizacional, considerados como vantagens competitivas sustentáveis.

Trata-se da gestão do conhecimento que está entre os temas mais intensos do debate econômico-empresarial da atualidade. Líderes empresariais, consultores, acadêmicos, economistas e representantes de pequenas e médias empresas, de forma uníssona, já indicam o conhecimento como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Davenport (1998) o termo gestão do conhecimento foi inicialmente utilizado para descrever a criação e o uso de repositórios eletrônicos de dados e informações com uma estrutura orientada para o conhecimento. É um conceito novo (final dos 80 do século recém passado) que uniu dois termos já bastante utilizados em campos de conhecimento diferentes – gestão e conhecimento – e os revestiu com uma roupagem corporativa e com foco em estratégias empresariais.

Ainda de acordo com o autor, o conceito gestão do conhecimento embute diversos níveis de conhecimento (tácito, explícito e prático), assim como tipos da gestão – de competências, do capital intelectual, da aprendizagem organizacional – e também tipos de inteligência (cognitiva, econômico-produtiva, organizacional, empresarial), além da abordagem da educação corporativa e da aprendizagem organizacional.

Apesar de novidadeiro e recente, no entanto a expressão “[...] não é mais moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial” (SVEIBY, 1998, p. 3). A proposta, mesmo recente como área da Administração, já passou a ser incorporada ao corpo de conhecimento de várias outras disciplinas (ex.: Biblioteconomia, Ciência da Informação e Gestão Eletrônica de Documento-GED), englobando visões conceituais diferenciadas.

Há quem use esta noção como sinônimo de capital intelectual (conhecimento que está no corpo funcional das organizações) ou como a instância da gestão mediante a qual se obtém, se desvenda ou se utiliza uma variedade de recursos básicos para apoiar o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. Desde a década de 1990, com o surgimento da Gestão do Conhecimento, teoria de Karl Erik Sveiby¹, as empresas passaram a adotar um novo e dinâmico

¹ Membro da *GCChief Knowledge Officer - CKO* da Skandia, um dos precursores da área que entendia a “gestão de conhecimento é a arte de criar valor a partir dos bens intangíveis da organização”.

modelo da gestão que reconhece a força do material intelectual dos relacionamentos e dos processos.

O fator diferenciador passou a ser o conhecimento, embutido em pessoas, documentos, produtos, tecnologias, processo e serviços considerados e transformados em agregados de ideias e valores, ativos intangíveis que superam, de modo único e diferencial, os valores dos ativos físicos e financeiros (CYSNE, 2003).

Visionário dessas profundas mudanças no vetor econômico-empresarial (dos produtos para seu criador, do tangível para o impalpável, do estático para o dinâmico, do estável para o variante, do concreto para o fluído), Peter Drucker (1999) reconhece o valor que o conhecimento começa a alçar e produzir no contexto da globalização.

Percebendo ser o conhecimento uma criação humana inequívoca e, por conseguinte, pertencente ao ser, Drucker vislumbra a emergência de um novo tipo de trabalhador – o do conhecimento, que terá de suar menos a testa e muito mais o cérebro, e a gestão desse novo ativo organizacional como base para os ganhos de produtividade.

Silva (2007) sugere que no momento em que a organização percebe o valor econômico e transformador do conhecimento para suas atividades, sobrevivência e competitividade no cenário econômico-global, também passam a entender que ela não pode criar conhecimento sem as pessoas. O novo e estratégico capital da empresa – o conhecimento – é, na verdade, capital intelectual, conhecimento tácito, formado em um contexto social e individual, domínio único do indivíduo e não propriedade da organização ou da coletividade.

Ainda de acordo com a autora, a única opção da empresa para reunir conhecimento a produtos, processos, atividades e serviços da organização é criar ou adotar um sistema da gestão empresarial que favoreça, apoie e facilite a geração, circulação e uso do conhecimento produzido internamente, além daquele que vem do seu ambiente externo; trata-se da ‘gestão do conhecimento’. Para Cysne (2007) essa atividade gerencial se apoia em duas outras, também nascentes da Sociedade da Informação haja vista que o conhecimento, mesmo tendo origem nas pessoas e delas dependendo para florescer, não é apenas tácito, porquanto, manuais de procedimentos, políticas explícitas da empresa, estruturas, marcas, patentes e relacionamentos são igualmente manifestações ou explicitações de conhecimento (codificado), denominado de informação:

- a) a primeira é a ‘gestão das tecnologias de informação’ necessária para criar a base estrutural e imprescindível do sistema e da rede de informação da empresa;
- b) a outra é a ‘gestão da informação’, responsável pelo gerenciamento do estoque, fluxos e conteúdos de conhecimento da empresa; promoção da geração, aquisição, seleção, tratamento, indexação, recuperação, acesso, transferência e disseminação da informação. (p. 37).

Percebe-se, mais claramente, nessas abordagens, que se está vivenciando um novo modelo econômico com base em duas lógicas econômicas interligadas:

- a) a primeira é a lógica da economia do conhecimento, alicerçada na teoria da abundância, para a qual é no uso e distribuição do conhecimento na organização que se faz crescer e valorizar o novo tipo de *commodity*;
- b) a segunda é a lógica da economia de rede cuja ação tem tornado permitido ao mundo uma conexão jamais imaginada que o tem transformado, irreversivelmente, em um espaço altamente complexo. (DRUCKER, p.56, 1999).

Os primeiros ensinamentos da GC tiveram adeptos que logo a implantaram, como empresas mais cautelosas que entendiam ser apenas um modismo de curta duração. A revisão de literatura sobre GC mostra que durante toda a década de 1990 autores e consultores empresariais escreveram sobre os conceitos, fundamentos e técnicas para implantação da GC. Ela, também, indica que não há um conceito unificado de GC, mas que cresce rapidamente o número de empresas adotantes do modelo de GC e que sua prática é analisada por pesquisadores e especialistas de áreas do conhecimento diversos.

Disto resultam diferentes ênfases e domínios em função da base conceitual da GC, que, de acordo com Davenport (2000) está situada em três domínios distintos: Biblioteconomia e Ciência da Informação (que denominam de KM1), Engenharia de Processos (denominado como KM2) e Teoria Organizacional (titulado de KM3), ou, no entendimento de Salazar (2000), o conceito advém de três disciplinas: Administração, Tecnologia da Informação e Ciência da Informação.

Nomes clássicos do estudo da gestão empresarial conferem uma conceituação geral de GC. Sveiby (1998) conceitua a gestão do conhecimento como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” – o conhecimento, visualizando duas abordagens: uma que se apoia nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e a outra cuja ênfase é nas pessoas, o que é também identificado por Peter Drucker (1999), ao entender o conhecimento como elemento

novo que assume na Sociedade da Informação o lugar dos habituais ativos – terra, capital e mão de obra.

Tom Stewart (1998) define GC como “a soma de qualquer coisa que as pessoas e a empresa sabem e que produzam competitividade” (tradução nossa da citação de “*The sum of everything the people of the company know wich gives a competitive advantage in the market*”). Leif Edvinsson (1996) explica que a GC foca no “conhecimento que pode ser convertido em valor (tradução nossa da frase de “*Knowledge that can be converted into value*”).

Beal (2004) define GC como o conjunto de ações sistemáticas e disciplinadas que uma organização pode adotar para obter o maior retorno possível do conhecimento disponível; e Hommerding (2002, p. 42) considerada a GC como um conjunto integrado de ações que visa a

[...] identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo ativo de informações de uma organização. Essas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos e, principalmente, nas pessoas através de suas experiências, habilidades, relações pessoais e fundamentalmente de suas vivências.

Para Terra (2001, p. 79), GC [...] significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas (EAESP/FGV), Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. O Gartner Group (1997) entende a GE como

[...] uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Parece, assim, que a função precípua da Gestão do Conhecimento é a de gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento dos conhecimentos produzidos, consumidos, partilhados, resgatados e/ou resguardados como memória e patrimônio histórico-cultural da organização.

Essas diferentes interpretações de GC, diversificadas áreas do conhecimento, é acompanhada do trabalho de vários estudiosos que se aventuram a explicar a melhor maneira de otimizar o uso de todo o seu potencial.

No campo da Biblioteconomia e Ciência da Informação, por exemplo, mesmo sem utilizar o termo, Raganhathan, no enunciado das Cinco Leis da Biblioteconomia, já preconizava, de modo simples e profundo, caminhos e procedimentos que exigem a gestão do conhecimento: a primeira, **os livros** (em seu significado maior de conteúdo ou explicitação do saber) **são para todos, seguida das duas que se completam - a cada leitor** (como aquele que vai decodificar o conhecimento explicitado em informação registrada e que precisa entender, processar, analisar, produzir) **o seu livro** (significando ciência ou conhecimento de que se necessita) **a cada livro o seu leitor** (análise organizacional e gerencial das fontes de informação em relação às demandas e necessidades que ela atende), a quarta lei **poupe o tempo do leitor** (essencialmente uma ordem de ação organizacional e gerencial em busca do atendimento da satisfação do usuário) (CYSNE, 2003).

Terra (2001) considera que a Gestão do Conhecimento é uma disciplina emergente e que, por isto, não possui ainda um ‘corpo de conhecimento’ - padrão convencionado, não possuindo, também, uma definição precisa sobre o perfil profissional do gestor do conhecimento. A Gestão do Conhecimento inclui novas habilidades cujos efeitos e oportunidades que acendem precisam ser muito bem entendidos para serem plenamente explorados.

2.4 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

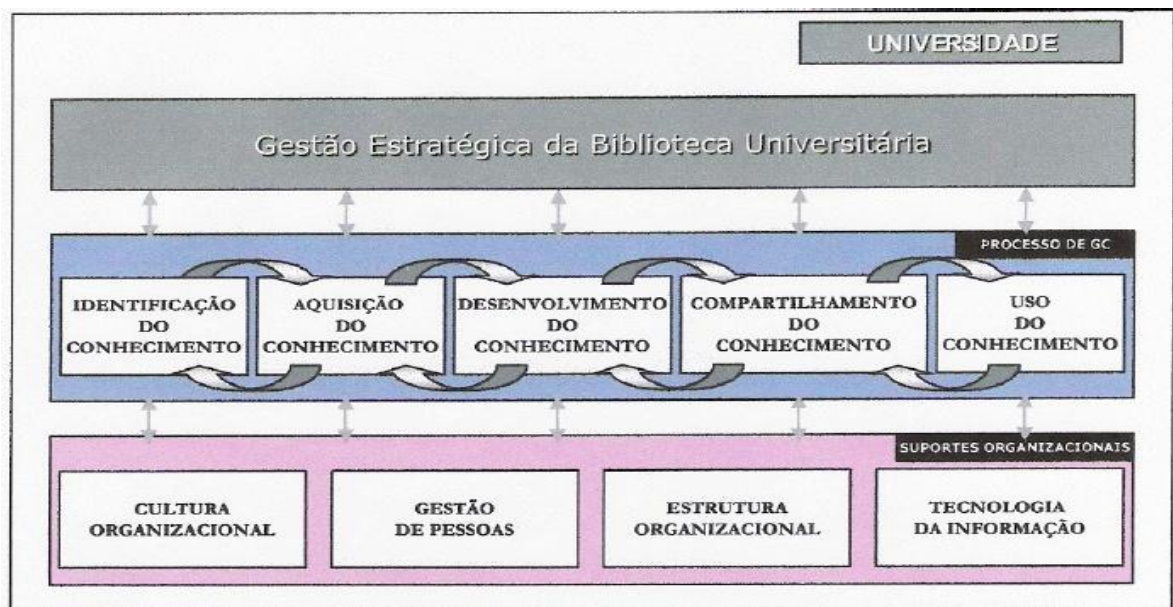
A adoção de modelos da Gestão do Conhecimento está promovendo melhoria no desempenho e crescimento nas organizações. Ao incorporar essa iniciativa, Santiago Junior (2007, f. 86) acentua que:

- a) A existência de um método formal faz com que os colaboradores sintam-se mais responsáveis no desenvolvimento, com sucesso das iniciativas voltadas para a gestão do conhecimento;
- b) O uso de metodologia promove a realização de conversas de melhor qualidade através dos vários níveis hierárquicos da organização e propicia maior compartilhamento das lições aprendidas.

Destarte, os modelos de GC que contêm os elementos essenciais que contribuirão para a construção do instrumento de GIC específico para bibliotecas universitárias são delineados em seguimento.

2.4.1 Modelos de GC em Biblioteca Universitária de Castro: expõe um modelo de diagnóstico de GC para biblioteca universitária. O instrumento proposto envolve a gestão estratégica da biblioteca universitária com seus processos essenciais, o processo de GC e os suportes organizacionais. O modelo apresenta requisitos que possibilitam a identificação de iniciativas e práticas de GC, com o intuito de auxiliar na sua utilização, discussão e aplicação em bibliotecas universitárias.

O modelo apresentado pela a autora contempla os elementos básicos e os requisitos para a GC em bibliotecas universitárias, conforme mostra a figura 02:



Fonte: Castro (2005, f. 100).

2.4.2 Elementos que compõem o modelo

O modelo de diagnóstico de GC para biblioteca universitária de Castro foi aplicado na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com a participação da diretoria da organização que respondeu ao instrumento possibilitador do diagnóstico.

Os elementos que compõem o modelo de acordo com Castro (2005) procuram focar a visão do todo e o relacionamentos das partes, e não apenas os processos de GC.

Esses elementos, conforme Castro (2005) que estão na sequência.

a) Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária (BU): apresenta uma função estratégica em relação a todos os processos dentro da organização, o que segundo a autora é fundamental para o sucesso da GC. Ainda consoante Castro (2005), a gestão estratégica da BU é responsável também pela discussão e definição das *core competencies* da organização, direcionando, assim, seu projeto de GC. Uma ferramenta fundamental na gestão estratégica da BU é a formalização do planejamento estratégico.

A BU deve realizar seu planejamento tomando como base o planejamento estratégico da instituição à qual está vinculada. Assim, faz-se necessário que a BU discuta e trace sua missão, visão e estratégias organizacionais, explicitando-as para todos os colaboradores da organização. Castro (2005) assegura que a BU, na realização de seus processos, suscita e necessitam conhecimentos relacionados com a administração de suas atividades, o desenvolvimento e formação de recursos informacionais, o tratamento das informações e conhecimento relacionados com o atendimento ao usuário.

Ainda de acordo com ela, o fluxo de conhecimento identifica quais as competências necessárias ao desenvolvimento e crescimento da biblioteca universitária, e quais os conhecimentos mais necessários e fundamentais que lhe darão suporte e deverão ser geridos e buscados.

b) A Gestão do Conhecimento para esse processo, a autora destaca cinco fases de GC na BU.

- 1) Identificação do conhecimento;
- 2) aquisição de conhecimento;
- 3) desenvolvimento do conhecimento;
- 4) compartilhamento do conhecimento; e
- 5) uso do conhecimento.

c) Suportes organizacionais: esse instrumento é formulado pela a autora com a identificação de quatro suportes organizacionais considerados na GC.

- 1) Cultura organizacional;
- 2) gestão de pessoas;

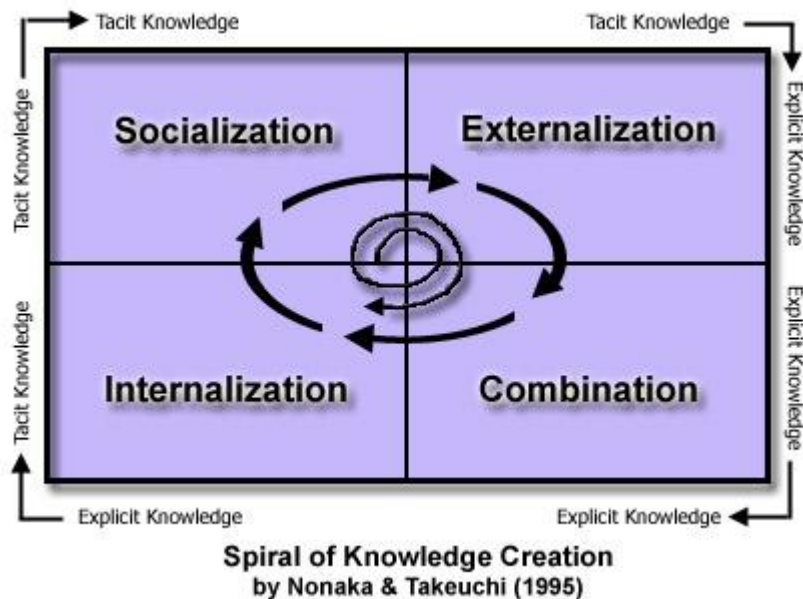
- 3) estrutura organizacional; e
- 4) tecnologia da informação.

2.4.3 Modelo de GC de Nonaka e Takeuchi: o conhecimento apresenta diferentes taxionomias, dentre as quais: a do conhecimento tácito e a do conhecimento explícito. Essa diferença foi instituída por Michael Polanyi, que propôs essa divisão em caráter epistemológico. Depois, essas ideias foram recuperadas por Nonaka e Takeuchi, relacionando-as ao campo dos negócios, de maneira prática e aplicável, como mecanismo de apoio e de criação do conhecimento, num contexto de geração de riquezas (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O modelo de GC, de Nonaka e Takeuchi, sugere que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica dos conhecimentos tácito e explícito, sendo um processo em espiral, que começa no plano individual até o coletivo. Os autores analisam a ideia de que é necessária a interação dos indivíduos, que ocorre por meio das discussões, compartilhamento de experiências e observação.

2.4.3.1 Elementos que compõem o modelo

A abordagem de Nonaka e Takeuchi é baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, com apoio nas práticas de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, como mostra a figura 03.



Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997, p. 62).

- a) **Socialização** (tácito para tácito): conversão do conhecimento tácito para tácito; é realizada por experiências, modelos mentais ou habilidades técnicas repassadas de pessoa a pessoa pela observação direta de uma atividade ou pela imitação da maneira de realizar qualquer ação.
- b) **Externalização** (tácito para explícito): articulação do conhecimento tácito para explícito, utilizando-se analogias, conceitos, hipóteses ou metáforas. A escrita, os diálogos e as reflexões auxiliam nesse processo.
- c) **Combinação** (explícito para explícito): conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito em documentos, reuniões, conversas, entre outras formas de explicitação de conhecimento e interação pessoal.
- d) **Internalização** (explícito para tácito); incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, momento em que a aprendizagem decorrente dos outros modos de conversão do conhecimento se tornará parte das pessoas.

Esses elementos de conversão criam conteúdos distintos. Sua interação enseja o que seus precursores denominaram de “espiral do conhecimento”, a qual possibilita compartilhar o conhecimento. Acoplados a essas atividades relacionadas à conversão do conhecimento, também estão os capacitadores, fundamentais nesse processo: a intenção, a autonomia, a flutuação/caos criativo, a redundância e a variedade de requisitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.4.4 Modelo de GC de Bukowitz e Willians: adota a posição de que existe um processo para produzir, formular e obter valor do conhecimento. Alguns dos seus elementos podem ser geridos abertamente da maneira que a maioria dos processos organizacionais é, enquanto outros devem ser geridos indiretamente, formando ambientes hospitaleiros, nos quais o conhecimento pode ser criado e compartilhado. Este modelo avalia tanto o processo quanto às condições ambientais mediante as quais as organizações produzem riqueza com arrimo no seu capital intelectual ou conhecimento.

2.4.4.1 Elementos que compõem o modelo

Bukowitz e Willians (2002) apresentam um manual de Gestão do Conhecimento, que exhibe um conjunto de ferramentas e técnicas criadoras de valor para a organização, baseado em

um diagnóstico inicial da situação das atividades da Gestão do Conhecimento, contribuindo para determinar o seu desempenho por meio dos seguintes elementos do modelo de GC: a) obtenção informações; b) utilização do conhecimento; c) aprendizagem; d) contribuição; e) avaliação; f) construção e manutenção; e g) descarte.

Figura 04: Estruturação do processo de Gestão do Conhecimento



Fonte: Bukowitz; Williams, 2002, p.2

- a) **Obtenção de informações:** a disponibilidade cada vez maior de informações dificulta pessoas e organizações a encontrar aquelas de que necessitam e a buscar mecanismos para acessá-las e gerenciá-las. Então, deve-se atentar para a qualidade das informações e a capacidade de obtê-las e utilizá-las.
- b) **Utilização do conhecimento:** uma vez que o conhecimento foi localizado e obtido, as pessoas enfrentam o desafio de aplicá-lo. A organização deve estabelecer um ambiente que possibilite estimular o uso criativo da informação e fornecer instrumentos que melhorem a maneira como esta é utilizada. É necessário, portanto, buscar fontes que inspirem os pensamentos criativos, contribuindo para a inovação na organização.
- c) **Aprendizagem:** as organizações devem procurar meios para integrar a aprendizagem, de modo a facilitá-la, para que as experiências originárias desse processo possam ser disseminadas. A criação de uma memória organizacional e a capacidade para reconhecer e aprender, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso, configura-se como exemplo dessa atitude.

- d) Contribuição:** a contribuição é fundamental para tornar o conhecimento disponível à organização. A criação de uma cultura favorável possibilita o aumento da eficiência e inovação de projetos e atividades no desejo de compartilhar ideias.
- e) Avaliação:** nesse momento, a organização busca estimar o conhecimento existente relativo à necessidade futura.
- f) Construção e Manutenção:** essas atividades asseguram na gestão do conhecimento, que o futuro do conhecimento mantenha a organização viável ou competitiva. A ênfase nos relacionamentos e na colaboração de diferentes agentes internos e externos favorece a busca de vantagens e a elaboração e implementação de um plano de ação.
- g) Descarte:** alguns conhecimentos são prontamente utilizados pela organização, entretanto há outros que devem ser renovados, ou mesmo descartados. Diante disso, entender por que, quando, onde e como descartar partes da base de conhecimento é importante, procurando incorporar a análise dos custos de sua retenção.

Todos esses elementos, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), contêm imperativos e desafios a serem analisados e que podem vir a favorecer ou impactar o fluxo de conhecimento na organização.

2.4.5 Modelo de GC proposto por Choo: a abordagem de Choo (1998) é baseada na organização do conhecimento, com uso estratégico da informação para atuar em três arenas distintas e imbricadas: ‘sensemaking’ ou construção de sentido, criação de conhecimento mediante aprendizagem organizacional e tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade limitada, de Herbert Simon.

2.4.5.1 Elementos que compõem o modelo

a) A construção do sentido: é caracterizado pela interpretação das informações vindas do ambiente. Em termos gerenciais, o processo está relacionado com práticas de monitoração ambiental ou inteligência competitiva. Na concepção de Choo (1998, p.5), a construção de sentido ocorre de maneira retrospectiva, pois a criação de significados acontece após a ocorrência dos eventos, sendo necessário, para tanto, comparar os eventos recentes com os passados. O

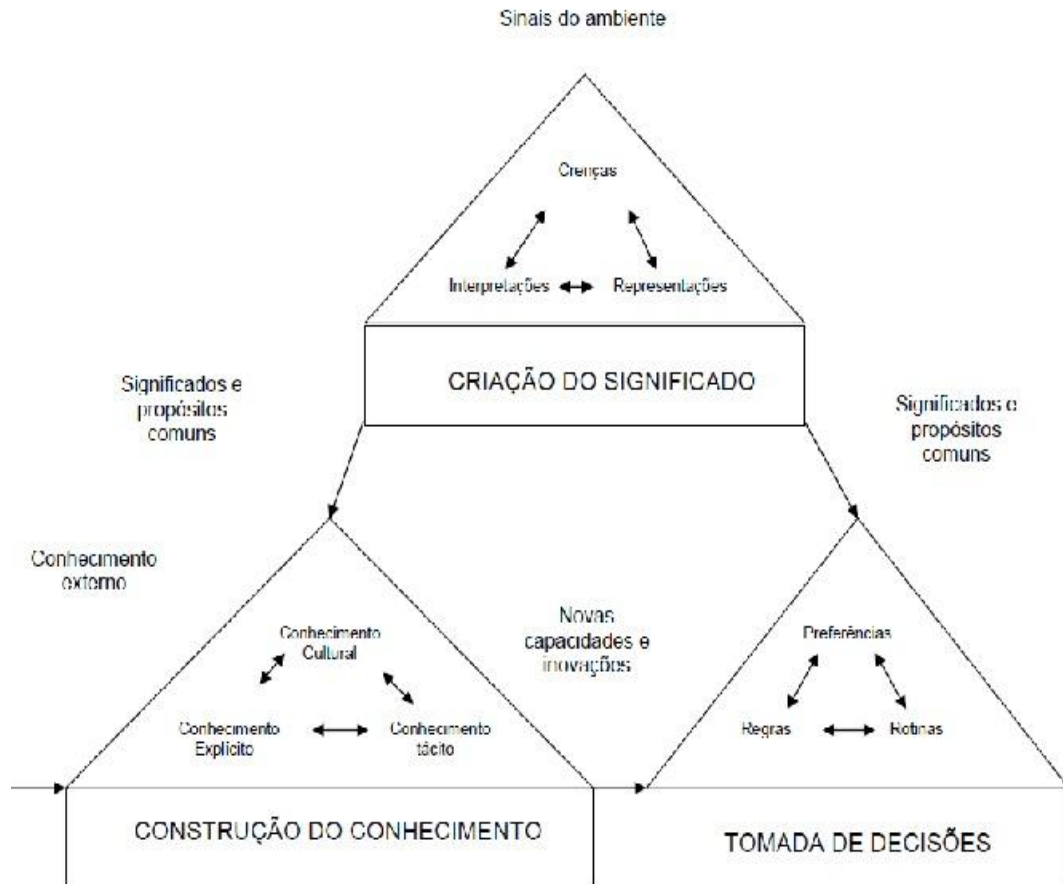
objetivo da construção do sentido é ensejar uma interpretação do ambiente externo que seja compartilhada por todos na organização.

Ainda de acordo com Choo (1998), a construção de sentido resulta de interações dinâmicas e constantes de três elementos- crenças, representações e interpretações. As crenças moldam a percepção das pessoas do que é significativo e deve ser considerado. Elas influenciam as representações dos aspectos do ambiente que devem ser considerados. As interpretações de uma construção de sentido bem- sucedidas são armazenadas, reforçando ou modificando crenças.

b) Criação de Conhecimento: caracteriza-se pela conversão do conhecimento, esta ocorrente por meio da articulação social entre o conhecimento explícito e tácito dos indivíduos no âmbito das organizações. Nesse processo, Choo (1998) vale-se de uma síntese das propostas de criação do conhecimento organizacional elaboradas por Nonaka e Takeuchi (1997), Leonard-Barton (1995) e Wikstrom e Norman (1994).

c) Tomada de Decisão: o processamento e a análise de informações com base nas opções disponíveis. O modelo de Choo (1998), nesse ponto recebe influências do modelo de Simon (1976), que identifica três categorias de limites: o indivíduo é limitado pela sua capacidade mental, pela extensão do conhecimento que possui e por valores e conceitos que podem divergir dos objetivos da organização. Consoante Choo (1998), uma maneira de superar essa distância entre a racionalidade organizacional e a racionalidade limitada dos indivíduos é criar premissas que orientem as decisões e rotinas, guiando assim o comportamento individual na tomada de decisões.

Figura 05: Conhecimento Organizacional



Fonte: Choo, 1998, p.45

Destarte, o modelo de Choo (1998) é explicitado desta forma:

No modelo da organização do conhecimento que está sendo apresentada, a construção de sentido, a criação de conhecimento e a tomada de decisões são atividades socialmente distribuídas por muitos níveis e funções da organização. O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas. Embora a organização processe a informação nos três modos, o conhecimento ocorre quando os três modos ligam-se num único processo mais amplo, pelo qual a organização constrói socialmente significados, aprendizados e ações. (CHOO, 1998, p. 370).

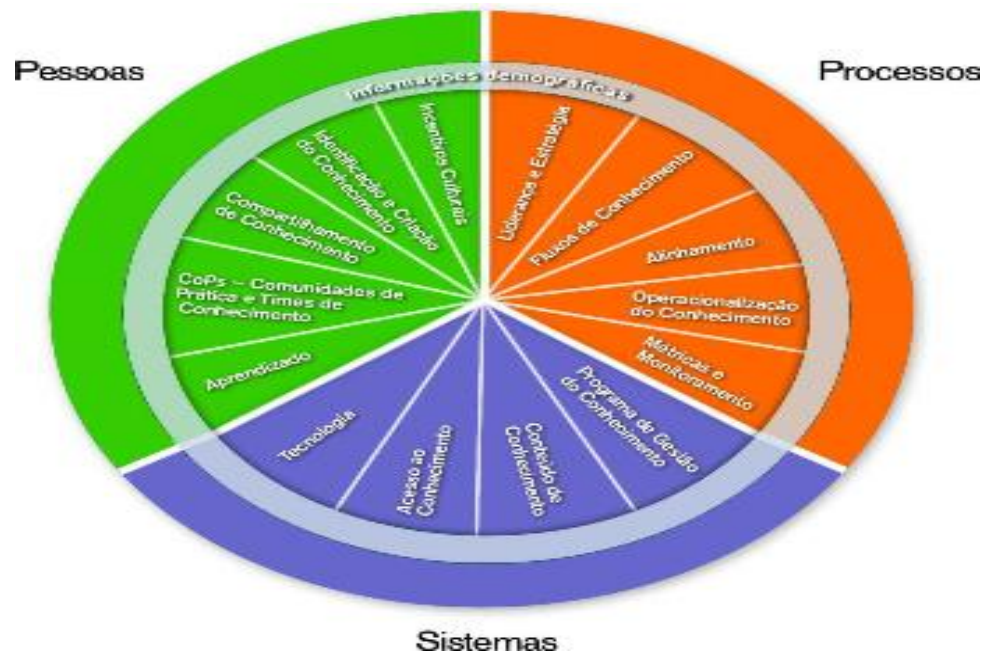
2.4.6 Modelo Organizational Knowledge Assessment (OKA): O método Organizational Knowledge Assessment (OKA) foi desenvolvido pelo Banco Mundial e disponibilizado para utilização na administração privada e pública brasileira. O método OKA é baseado no documento intitulado “Organizational Knowledge Assessment Methodology”, elaborado por Ana Flávia Fonseca, em 2006, para o World Bank Institute (WBI). O diagnóstico da Gestão do Conhecimento utilizando o método OKA está voltado para a avaliação da capacidade das organizações em ampliar seus ativos intelectuais através dos elementos de pessoas, processos e sistemas, uma vez que a GC depende fundamentalmente desses componentes para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais.

O método OKA tem sua estrutura apoiada nas pessoas, processos e sistemas que são considerados os seus elementos básicos. Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método. Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de GC. Estas métricas são traduzidas em 200 questões que formam o instrumento de levantamento de dados. (FRESNEDA *et al*, 2008).

2.4.6.1 Elementos que compõem o modelo

Como adiantamos, há pouco, a estrutura do OKA é baseada em três elementos comuns em todas as organizações a) Pessoas, b) Processos e c) Sistemas.

Figura 06: Modelo OKA



Fonte: Organizational - Organizational Knowledge Assessment (OKA).

Esses três elementos estão desdobrados em dimensões do conhecimento, dividindo-se num total de 14 itens. A metodologia consiste na aplicação de um questionário, onde perguntas relacionadas às três bases, pessoas, sistemas e processos, são respondidas a fim de se criar um diagrama semelhante a um “radar”. Cada resposta do questionário terá um impacto dentro das 14 dimensões do conhecimento. De posse desse diagrama, é possível verificar onde a organização tende a ter pontos fortes, bem como pontos fracos.

As 14 dimensões do conhecimento podem ser vista no quadro.

Quadro 01: 14 Dimensões do Conhecimento

Cultura e Incentivos
Identificação e Criação de Conhecimento
Compartilhamento de Conhecimento
Comunidades de Prática e times de conhecimento
Conhecimento e Aprendizagem
Infraestrutura e Tecnologia para GC
Infraestrutura de acesso ao conhecimento
Gestão de Conteúdo
Infraestrutura do Ambiente de Gestão do Conhecimento
Lideranças e Estratégias
Fluxos de Conhecimento
Operacionalização do Conhecimento
Alinhamento
Métricas e Monitoração

Fonte: Autoria própria, 2012.

3 A INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE GI E GC

O quadro atual evidencia que a informação, em qualquer mercado ou área de atuação da organização, assume uma crescente importância estratégica, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez com que as informações circulam e as mudanças ocorrem.

Cysne (2003) leciona que o conhecimento como produção humana, pois produzido por mentes inteligentes, tem curso desde a própria existência da Humanidade. Apenas recentemente, todavia, com a emergência da Sociedade da Informação, passa a ser considerado um fator de produção, provocando uma mudança mundial na economia, que passa a ter base no conhecimento. Há um reconhecimento, em âmbito mundial, do conhecimento como o recurso econômico mais significativo da atual sociedade.

Ainda consoante a autora, esta nova percepção tanto alavancou o grau de importância dada tanto ao conhecimento tácito quanto ao conhecimento explícito (informação), ao mesmo tempo em que provocou uma necessidade de se gerir os recursos de conhecimento, as habilidades e competências para produzi-lo, usá-lo, armazená-lo, ter controle sobre ele, disseminá-lo, transferi-lo etc. Esses dois lados da moeda do conhecimento (tácito e explícito) como base da nova sociedade, de sua economia, influenciando nos modos de se comunicar, produzir, entreter, negociar etc., decerto modo são elementos determinantes da ascensão da gestão do conhecimento (GC) nas organizações pela necessidade de se gerir os recursos de conhecimento.

Essa abordagem de GC, cujo conceito toma as pessoas como agentes principais, provoca nas áreas da Biblioteconomia e Ciência da Informação uma necessidade de se discutir, de modo mais aprofundado, os conceitos da Gestão da Informação (GI) em sua relação direta e como base da Gestão do Conhecimento (GC) e tendo apoio a gestão de Tecnologias de Informação (TI). Isto implica uma mudança de foco da área da gerência de acervos e serviços de informação, para o desenvolvimento de sistemas inteligentes de informação em virtude das demandas de uma sociedade inteligente cujos agentes que lhe dão alma são pessoas inteligentes, ou seja, que produzem, e requerendo conhecimento de valor para tomar melhores decisões, desenvolver ações para produzir uma vida de qualidade.

Nesta abordagem, é possível perceber que o conceito de GC, embora pareça dar conta de uma nova proposta da Gestão do Conhecimento tácito, concentrando-se nas pessoas para aumentar a sua capacidade e melhorar a comunicação de transferência de informação e

colaboração, é um conceito que traz implícito tanto a ideia de Gestão da Informação (GI), cujo foco é a gerência do conhecimento explícito (a informação), quanto a de Gestão das Tecnologias da Informação, responsável pela criação dos sistemas de informação.

Assim, é necessário compreender que a GC tem base na GI e as duas na Gestão de Tecnologias de Informação (GTI). Este pensamento já era discutido na década de 1990. Por exemplo, Foray e Lundvall (1996) e Johnston e Rolf, (1998) ressaltavam que o alcance do sucesso econômico estava obrigatoriamente ligado aos avanços na criação de conhecimento e na capacidade de uma organização, setor, nação, para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, produtos e serviços.

Neste mesmo período, Prusak (1999) alargava o entendimento de que seria o próprio conhecimento o gerador de conhecimento propiciador de vantagens competitivas e impulsionador da criação de riqueza, ao explicar que a economia tradicional assim como a pesquisa no passado não se centrava no conhecimento em razão da sua natureza abstrata.

Davenport, Prusak (1998, p.5) avançam na definição do conhecimento, provocando uma mudança de paradigma histórico que faz nascer a Era do Conhecimento. Os autores concebem o conhecimento como “[...] uma mistura fluida de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações”. Origina-se e é aplicado nas mentes de conhecedor. Nas organizações, nas mais das vezes, ele se explicita não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas (tradução nossa).

Para que o conhecimento incorporado em livros e revistas se traduza em conhecimento útil e utilizável, é necessário que ele seja lido, manipulado pelos indivíduos, e entre eles, e comunicado no conjunto das organizações. Em forma tácita, o conhecimento só pode residir na mente das pessoas, mas sua explicitação ocorre em forma de informação, produtos e serviços.

Nem todos os tipos de conhecimento, entretanto, podem ser codificados e capturados facilmente como informação. Cysne (2003) diz que o conhecimento na forma de habilidades e competências só pode ser transferido de uma pessoa para outra mediante a interação, muito embora já se discuta que, com as TIC, qualquer atividade pode ser capturada em vídeos e, assim, uma informação registrada é passível de ser comunicada, manipulada e apreendida, transformando-se outra vez em conhecimento tácito.

Na explicitação do conhecimento, tem início a Gestão da Informação por tratar com os conhecimentos que podem ser capturados, processados e gerenciados. Sveiby (1996) indica a necessidade do uso de TI para se desenvolver a GI e a abordagem de rastrear pessoas e suas atividades como atividades da gestão do conhecimento.

Observando as perspectivas conceituais desses autores, fica mais fácil perceber que as atividades de GC compreendem a formação de sistemas de GI, inteligência artificial, mineração de dados e outras tecnologias. Neste caso, o conhecimento pode ser tratado como objetos que podem ser identificados e cuidados em um sistema de informação. As principais atividades de GC estão centradas na gestão de pessoas nas organizações, em termos de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no desenvolvimento de suas funções, abrangendo a avaliação, mudança e melhoria das competências individuais e/ou comportamento.

A GC é assim definida como um conjunto complexo de habilidades dinâmicas e *know-how* constantemente em mudança. Há necessidade todavia, de se incluir nesta abordagem os conhecimentos incorporados em processos e fluxos de trabalhos ou produzidos como resultado de pessoas que interagem com sistemas de informação e do ambiente ao seu redor. Um especialista em uma organização pode não executar suas atividades com a mesma capacidade quando se mudou para outra organização. Como explicam Brown e Duguid (1998), o conhecimento não é uma propriedade do indivíduo, mas de uma coletividade de pessoas que trabalham juntas. Nesta perspectiva, *know-how* é um conhecimento criado com suporte na prática e compartilhado coletivamente por grupos de trabalho.

Com arrimo nesta realidade, as bibliotecas universitárias crescem em número e porte. Assim, é notório que elas passam por uma adaptação de seus profissionais aos suportes da informação ensejados pelas novas tecnologias, tornando-as disponíveis aos integrantes dos novos ambientes organizacionais voltados para o aprendizado, para a criação do conhecimento e inovação e uso das TIC.

Nesse âmbito, surgem os modelos de GI e GC nas organizações, em especial nesta pesquisa, a biblioteca universitária. Como a implementação de mudanças não é uma prática na gestão rotineira das organizações, surge a necessidade da Gestão do Conhecimento que, por sua vez, necessita de informações para ser gerida. Além disso, os modelos de GI e GC produzem informações com valor agregado. Assim, as informações produzidas, se bem geridas, podem levar à aprendizagem organizacional. Portanto, a GI e a GC despontam como importantes fatores

na competitividade, pois as organizações que aprendem, adquirem maturidade e têm maior chance de sobreviver num ambiente competitivo e dinâmico.

Destarte, apresentamos nesta pesquisa a integração da Gestão da Informação e do Conhecimento em um instrumento para diagnóstico específico para biblioteca universitária, que atenda e represente os requisitos fundamentais para um bom gerenciamento da informação e do conhecimento. Pretendemos que o modelo exibido seja utilizado como alicerce para colaboração de um ambiente organizacional que permita um desempenho satisfatório na tomada de decisão.

Portanto, após uma revisão de literatura minuciosa, não encontramos modelos integrados que privilegiem no mesmo instrumento a GI e GC. Assim, tomamos como ponto de partida, para a integração deste instrumento de diagnóstico de GIC em bibliotecas universitárias, modelos de GI e GC e um estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal do Ceará e na Universidade de Fortaleza.

Os modelos de GI e GC adotados nesta pesquisa para contribuir na construção do instrumento proposto não são específicos para bibliotecas universitárias, e estas possuem elementos diferenciados de qualquer organização. As bibliotecas são organizações sociais, parte de uma estrutura organizacional maior, que prestam serviços de informação para as pessoas e, à sociedade em que elas estão inseridas, de sorte que, a gestão desta deve também ser diferenciada, pois, de acordo com Cunha (2000, p. 71): “[...] a biblioteca não é um ente isolado, estando, portanto, inserida em um contexto maior.” Este contexto em que as bibliotecas se encontram é um dos aspectos que deve ser considerado no estabelecimento de políticas, diretrizes e missão de qualquer tipo de biblioteca, seja ela vinculada a uma instituição pública ou privada.

Os elementos constituintes dos modelos apresentados de GC e GI foram minuciosamente analisados e transformados em parâmetro para a análise e construção de um instrumento para diagnosticar a GIC em BU.

Deste modo, a proposta de integração pretende estabelecer uma correspondência entre a concepção advinda do estudo sobre a GI e GC e as experiências das bibliotecas centrais da UFC e UNIFOR, para propor que as organizações possam gerir a informação e o conhecimento de modo eficiente e eficaz, já que esses são insumos indispensáveis para o sucesso da organização.

Assim, pretendemos fundamentar a proposta arrimada na base teórica já consolidada na literatura sobre Gestão da Informação e do Conhecimento. Assim, apresentamos uma síntese dos

modelos adotados em um quadro contendo os modelos de GI e GC, com os autores e os elementos que constituem cada um dos modelos, ora distinguida no Quadro 2.

Quadro 02- Modelos de GI e de GC e seus indicadores

Modelos de GI e de GC	Indicadores dos modelos de GI e GC
Modelo de GI para aprendizagem organizacional de Monteiro e Falsarella:	a) A Gestão da Informação: busca e obtenção, tratamento, armazenamento e disponibilização. b) a Gestão de projetos: vão usando as informações disponibilizadas pelo gestor da informação e também vão gerando novas informações úteis que devem ser incorporadas à base de conhecimentos da organização. c) o ambiente para aprendizagem: a obtenção de informação, a resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia e métodos, a visão compartilhada, as boas práticas e a distribuição de informações. d) a aprendizagem organizacional: conhecimentos registrados, uso do conhecimento em atividades rotineiras ou em novos projetos.
Modelo de Gestão da Informação Governamental de Malin:	a) Foco na organização - cultura informacional, gerencial e organizacional b) Foco na capacidade gerencial - processos, pessoas e ferramentas. c) Foco na informação - conteúdo, utilidade e uso. d) Foco na utilidade e uso - pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário e atendimento à suas necessidades.
Modelo de GI do governo da Província de Alberta no Canadá	A implantação do modelo deve incluir os seguintes elementos: a) Estabelecimento de um governo corporativo e coordenação na gestão da informação; b) Definição de prioridades gerenciais que garantam o sucesso da organização; c) Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores; d) Determinação das competências que são necessárias para garantir que as pessoas possam ter habilidades necessárias, e sucesso para avaliação na gestão da informação.
Modelos de diagnóstico de GC em Biblioteca Universitária de Castro	a) Gestão Estratégica da Biblioteca Universitária (BU); b) o processo de gestão do conhecimento: esse processo a autora destaca cinco fases de GC na BU: 1) identificação do conhecimento; 2) aquisição de conhecimento; 3) desenvolvimento do conhecimento; 4) compartilhamento do conhecimento; 5) uso do conhecimento; c) suportes organizacionais: esse instrumento é formulado pela a autora a partir da identificação de quatro suportes organizacionais considerados na GC: 1) cultura organizacional; 2) gestão de pessoas; 3) estrutura organizacional; 4) tecnologia da informação.
Modelo de GC de Nonaka e Takeuchi:	a) Socialização (tácito para tácito) b) Externalização (tácito para explícito): c) Combinação (explícito para explícito) d) Internalização (explícito para tácito)
Modelo de GC de Bukowitz e Willians:	a) obtenção informações; b) utilize a informação; c) aprenda conjuntamente;

	d) contribuía compartilhando conhecimento; e) avalie o capital intelectual; f) construa e mantenha o capital intelectual; g) descarte do conhecimento por meio da rotatividade de pessoas
Modelo de GC de Choo:	a) A construção do sentido: é um processo caracterizado pela interpretação das informações vindas do ambiente b) Criação de Conhecimento: é um processo caracterizado pela conversão do conhecimento. c) Tomada de Decisão: é um processo caracterizado pelo processamento e análise de informações a partir das alternativas disponíveis.
Modelo Organizational Knowledge Assessment (OKA):	a) Pessoas: cultura e incentivos, identificação e criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, comunidades de prática e times de conhecimento, conhecimento e aprendizagem. b) Sistemas: Infraestrutura e tecnologia para GC, Infraestrutura de acesso ao conhecimento, Gestão de Conteúdo, Infraestrutura do Ambiente de Gestão do Conhecimento. c) Processos: Lideranças e Estratégias, Fluxos de Conhecimento, Operacionalização do Conhecimento, Alinhamento, Métricas e Monitoração.

Fonte: Elaboração própria, 2012

O quadro 2 expõe modelos conceituais de GI de GC e seus componentes indicadores que foram mapeados com a intenção de identificar as práticas e as respectivas abordagens. Apresenta os aspectos fundamentais para a proposta de integração que pretendemos estabelecer entre a concepção advinda do estudo e as experiências das bibliotecas centrais da UFC e UNIFOR, escolhidas como campo para realização da pesquisa.

4 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E MODELAGENS DE GIC

A intensidade das mudanças ocorridas na atualidade desafia as organizações sociais. As instituições de ensino superior - IES estão postas neste âmbito de mudanças, desafiando seus administradores. A biblioteca universitária, integrante deste processo, também participa desta realidade. Como anota Carvalho (2004, p. 6),

A biblioteca universitária, como componente da organização universitária é igualmente afetada por quaisquer modificações sobre esta, exigindo reações do mesmo nível para a superação dos desafios. Como nas demais organizações, entre as estratégias de superação, está a busca pela melhoria de desempenho e de resultado capazes de justificar e avaliar a demanda por recursos na tentativa de sobreviver dentro de um determinado padrão de qualidade. Embora estas unidades sejam tradicionalmente concebidas como investimentos, vêm crescendo as pressões por melhoria de desempenho e adoção de práticas administrativas racionais em função do volume de recursos necessários para manutenção e desenvolvimento de suas atividades, do crescente enxugamento no orçamento público e do impacto da qualidade dos serviços bibliotecários sobre o processo de avaliação a que as universidades estão submetidas.

As bibliotecas universitárias, independentemente do período histórico, são muito mais do que a soma de suas coleções/acervo e de serviços de consulta de empréstimos. Essa visão arcaica é muito simplista e redutora, para uma da instituição pertencente à universidade produtora de conhecimento.

A relevância da informação para as organizações é universalmente aceita, constituindo, pelo menos um dos recursos imprescindíveis, cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado. A informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como fator estruturante e instrumento da gestão.

Para tanto, a gestão efetiva de uma organização requer a percepção objetiva e precisa dos valores da informação e do sistema de informação implantado. Em decorrência de tais constatações, as bibliotecas universitárias procuram reagir a essas mudanças, tanto aprimorando os fluxos formais da organização quanto aqueles alternativos, visando ao desenvolvimento de um melhor modelo da gestão em seus sistemas. As iniciativas a esse respeito, no entanto ainda se expressam de forma muito tímida, deixando que persistam diversas lacunas nas formas de

funcionamento que interditam as relações entre biblioteca, universidade e comunidade (CUNHA, 2000).

A biblioteca, pela sua natureza complexa, pelos fluxos informacionais que pode fazer emergir, bem como pelas conectividades que pode estabelecer-se, apresenta como instituição indispensável no novo paradigma educacional, o da complexidade. A relação dialógica entre sociedade do conhecimento, educação, biblioteca e especialistas possibilita uma nova revolução da sociedade.

Cysne (2003) aponta-nos um novo cenário sócio acadêmico, científico e profissional no que a biblioteca tem papel fundamental, embora, por diferentes motivos, ainda não o tenha assumido objetiva e eficazmente, pois a sociedade requer um novo pensamento modificador da elaboração do conhecimento por via da educação e de uma formação científica, objetivando um mundo real mais competente em conformidade com o paradigma moderno.

Ante a transformação advinda da explosão produtiva do uso da informação, a biblioteca passa a atuar na disseminação informacional, mas ainda enfocando mais o suporte que armazena a informação e menos preocupada com a democratização da informação e no seu papel como celeiro e fonte de conhecimentos múltiplos organizados, de forma a produzir entropias necessárias às rupturas com os “*status quo*” e a transformação para o homem e da sociedade que cria e gerencia (MILANESI, 1991; CYSNE, 2003).

Carvalho e Goulart (2004, p. 6) assinalam que a biblioteca universitária (BU), como componente da organização acadêmica, é igualmente afetada por quaisquer modificações sobre esta para a superação dos desafios. Nessas unidades, cresceu as pressões por melhoria de desempenho e adoção de práticas administrativas racionais, em função do volume de recursos necessários para manutenção e desenvolvimento de suas atividades.

De acordo com Burke (2003), numa determinada altura da história das bibliotecas, as do tipo universitários, sofrem uma mutação qualitativa e chamam para si parte da responsabilidade na formulação da identidade cultural, social e política. De fato, esse valor real da biblioteca universitária é objetivado pelo seu corpo funcional, cuja *expertise*, dedicação e esforço na provisão de excelentes e diversificados recursos e serviços aos usuários são base do seu sucesso.

Na concepção de Duarte (2011), ao analisar e discutir a produção científica, as universidades e os centros de pesquisas procuram desempenhar o seu papel juntos na sociedade. Assim, a biblioteca universitária assume papel fundamental, por ser um importante instrumento

de que a universidade dispõe para exercer sua função social e de cidadania e oferecer uma formação de qualidade. Assim, a evolução do ensino, pesquisa e extensão nas universidades brasileiras contribui para o desenvolvimento do País em todos os níveis. Sendo assim, crescem as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, melhoria contínua e responsabilidade social das BU.

Para que se cumpra essa função e responsabilidade com excelências faz-se necessária uma administração eficaz. Com efeito, a Gestão Estratégica da Informação na BU tornou-se um dos pilares para a qualidade da educação e para a obtenção de um bom desempenho e sucesso, tanto da própria biblioteca, como também da instituição do ensino superior (IES) (SILVA, 2007).

Para adequar um instrumento de diagnóstico ao ambiente organizacional atípico, considerando as características das bibliotecas universitárias em estudo, adotamos as propostas de modelagens já citadas.

Davenport (1998, p. 43) entende que a “Gestão da Informação como [...] conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. Ele segue algumas etapas básicas cujo objetivo é tornar a GI mais efetiva, elevar o seu grau de importância e estabelecer um responsável por esta atividade dentro da organização.

Choo (2003, p.141) apresenta modelagem para GI, assinalando “que criar intencionalmente um ambiente cooperativo e colaborativo auxilia no estímulo à aprendizagem, na troca e disseminação de informações, o que propicia a geração de novos conhecimentos entre os indivíduos”.

Castro (2005) propôs um instrumento para diagnóstico que permite a identificação de iniciativas e práticas da Gestão do Conhecimento, embasando as discussões sobre como aplicar gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. (p. 121).

Para mapear os elementos de GI e GC, pretendemos elaborar um instrumento para diagnóstico da biblioteca universitária que possa privilegiar as especificidades do ambiente onde cada uma das bibliotecas está inserida, no concernente aos modelos de ensino, pesquisa e extensão adotados na Universidade Federal do Ceará e Universidade de Fortaleza.

4.1 AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS EM ESTUDO

4.1.1 Sistemas de Bibliotecas da UFC

As bibliotecas da Universidade Federal do Ceará surgiram à medida que novas unidades de ensino foram incorporadas ou criadas. Em 1957, foi instalada a Biblioteca Central, subordinada à Reitoria. Apesar desta denominação, não exercia qualquer função centralizadora, sendo extinta em 1969, com a criação do efêmero Serviço de Bibliografia e Documentação, quando todo o seu acervo bibliográfico foi disperso e distribuído nas bibliotecas das diversas áreas. De 1955 a 1969, foram instaladas 17 bibliotecas na UFC, pertencentes às unidades de ensino surgidas após a criação da Universidade.

Com implantação da Reforma Universitária (1972) e a instituição dos centros, teve início a fusão de bibliotecas de áreas correlatas, em decorrência da extinção de alguns institutos de pesquisa, como os de Antropologia, Medicina Preventiva, Meteorologia, Tecnologia Rural e o de Zootecnia. À mesma época, ocorria o desmembramento da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras nas Faculdades de Educação, Ciências e Letras, nos Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia e Geociências, favorecendo a criação de bibliotecas.

A tendência para agrupar bibliotecas de áreas afins perdurou até 1985. Em 1973, ocorreu a incorporação da Biblioteca de Farmácia e, em 1975, com a criação do Curso de Enfermagem, teve início a formação de mais uma biblioteca, ambas reunidas ao acervo da Biblioteca de Saúde. Em 1977, a Biblioteca de Ciências Sociais reincorporou-se à Biblioteca de Humanidades.

Com a volta da Biblioteca Central em 1975, pretendeu-se adotar um sistema de bibliotecas com centralização monolítica, tendência em voga à época. Apenas alguns acervos ~~no entanto~~, foram reunidos, como os da Química, Biologia, Geociências e Engenharia (1976 e 1978) e, posteriormente, (1981), o de Ciências Agrárias, os quais constituíram a atual Biblioteca de Ciências e Tecnologia.

Em 1996, os acervos das Bibliotecas de Ciências Humanas, Educação e Casas de Cultura foram reunidos, formando uma só biblioteca, denominada Biblioteca de Ciências Humanas. Atualmente, o Sistema de Bibliotecas da UFC, coordenado pela Biblioteca Universitária, compreende 12 bibliotecas em Fortaleza e 5 no restante do Estado, quais sejam:

4.1.2 Unidades em Fortaleza

- a) Biblioteca de Ciências da Saúde
- b) Biblioteca de Ciências e Tecnologia

- c) Biblioteca de Ciências Humanas
- d) Biblioteca do Curso de Arquitetura
- e) Biblioteca do Curso de Física
- f) Biblioteca do Curso de Matemática
- g) Biblioteca da Faculdade de Direito
- f) Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
- g) Biblioteca do Instituto de Ciências do Mar (Labomar)
- h) Biblioteca de Pós-Graduação em Economia
- i) Biblioteca de Pós-Graduação em Economia Agrícola
- j) Biblioteca de Pós-Graduação em Engenharia

4.1.3 Unidades no interior do Estado

- a) Biblioteca do Campus Cariri
- b) Biblioteca do Campus de Quixadá
- c) Biblioteca do Campus de Sobral
- d) Biblioteca da Medicina de Barbalha
- e) Biblioteca da Medicina de Sobral

4.2 Biblioteca da Universidade de Fortaleza

"Educação é gênero de primeira necessidade e investimento prioritário", palavras do criador da Unifor, chanceler Edson Queiroz, por ocasião do discurso de inauguração da Universidade de Fortaleza, em 1973. Elas representam a mais viva expressão de responsabilidade e compromisso para com sua terra e sua gente. A ideia da criação da Universidade de Fortaleza, concebida pelo industrial Edson Queiroz, não foi motivada meramente por estudos de mercado que revelavam a carência do sistema educacional do Estado. Edson Queiroz, seu primeiro chanceler, planejava uma instituição 'viva', atuando decisivamente no processo de desenvolvimento da Região.

Ele a queria para provocar a mudança do *status* social e econômico de seus beneficiários, com efeitos positivos para as famílias e para a comunidade. Para Edson Queiroz, "a Universidade

de Fortaleza não pertence à Fundação Edson Queiroz: pertence a todos. A obra é de cunho nacional e todos os que aqui se formarem serão úteis à nação".

Desde então, o ideal de Edson Queiroz se materializou nos mais de 55 mil profissionais graduados e mais de sete mil pós-graduados pela Unifor. Dos 1.270 alunos iniciais, cerca de 25 mil compõem a população atual do corpo discente em seus 31 cursos de graduação.

A Universidade está instalada em um *campus* de 720 mil metros quadrados, onde se encontra uma megaestrutura com cerca de 300 salas de aula e 230 laboratórios especializados. O *campus* também é composto por auditórios, salas de vídeo, biblioteca, centro de convivência, núcleo de atenção médica, clínica odontológica, parque desportivo, teatro, espaço cultural, escritório para a prática jurídica, empresas juniores, TV universitária, escola de ensino infantil, fundamental e outros núcleos de prática acadêmica e pesquisa.

O corpo docente altamente qualificado é composto de 1.100 professores, e mais de 80% são mestres e doutores, é responsável pela supervisão de centenas de projetos de pesquisa no domínio científico, tecnológico, artístico e cultural.

Interligada por diversos acessos de alta velocidade à internet, todos os processos acadêmicos e administrativos da Instituição estão integrados, possibilitando à comunidade acompanhar, virtualmente, em um mesmo ambiente, procedimentos didático-pedagógicos, acessar avançadas bases de dados para pesquisa e utilizar os recursos da educação a distância. Além disso, o *campus* da UNIFOR oferece cobertura de internet *wifi* gratuita em toda a sua extensão.

Sobre a UNIFOR, o chanceler Edson Queiroz declarou: "Não quero que falem agora da Universidade, mas sim daqui a dez, vinte anos, quando talvez eu não esteja mais aqui". Passados mais de 35 anos, muito pode ser dito sobre a Instituição, no entanto, o que mais concretamente deve ser considerado é o incontestável valor que hoje representa a Universidade de Fortaleza no cenário da educação brasileira.

O reconhecimento da Instituição e a sua maturidade acadêmica não vieram por acaso. É fruto do trabalho de profissionais que lutam e pretendem que, pela educação, pelo ensino e pelo aprendizado diário, se estabeleça a sociedade justa e humana no mundo melhor que queremos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Adota o procedimento de estudo de caso duplo aplicado nas bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (UFC) e Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Adota como instrumentos de pesquisa o questionário, entrevista e documentos bibliográficos. Utiliza a análise de conteúdo proposta por Bardin (2010), para organizar os dados, entendida como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (p. 42).

Na revisão de literatura, foi realizado um levantamento bibliográfico em livros e nos periódicos das áreas de Ciência da Informação: **Ciência da Informação, Datagramazero, Informação & Sociedade, Perspectivas em Ciência da Informação e Encontros Bibli**. Na *Web* uma pesquisa nos *sites* voltados para a divulgação e estudo da GI e GC.

Os descritores utilizados para elaboração da pesquisa foram: gestão e conhecimento e profissional e informação; gestão e conhecimento; bibliotecário e perfil e formação; profissional e informação e atualização; informação e aperfeiçoamento; informação e bibliotecas universitárias; Sociedade e conhecimento; tecnologia e informação.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento da pesquisa, “focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”. (KERLINGER, 1980, p. 94). Em outras palavras, o delineamento da pesquisa considera o ambiente no qual são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

A pesquisa ora proposta exprime o delineamento apresentado à frente.

A natureza da pesquisa se caracteriza como aplicada, por ensejar conhecimentos dirigidos à solução de questões específicas (SILVA; MENEZES, 2005). No que diz respeito à abordagem do

problema, o estudo expressa aspectos predominantemente qualitativos. Em relação aos objetivos propostos neste estudo, a pesquisa se configura como exploratória e descritiva.

As principais finalidades da pesquisa exploratória, de acordo com Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p. 64), sintetizam em “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Busca obter conhecimento e compreensão a respeito de algo pouco explorado, quer seja referente a uma temática específica, ou pela maneira diferenciada em observar um determinado fenômeno, de modo a torná-lo mais evidente, e arquitetar o fundamento conceitual necessário ao desenvolvimento do modelo proposto pela investigação. E a descritiva tende a observar, registrar e analisar, e correlacionando fatos, fenômenos, ou mesmo situações, sem a pretensão de manipulá-los (TRIVIÑOS, 1987).

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa se utiliza, em alguns momentos, tanto da pesquisa bibliográfica quanto da pesquisa documental e do estudo de caso, estando harmônicas com a natureza deste estudo e da abordagem do problema.

No que se refere à pesquisa bibliográfica, Cervo e Bervian (1996) destacam que esse tipo de investigação demanda conhecer e analisar as contribuições do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema, além de possibilitar maior cobertura de fenômenos do que se poderia pesquisar diretamente. Deste modo, sua utilização na pesquisa, se justifica pela necessidade de se obter informações dos temas estudados, com base em material já publicado, como livros, artigos de periódicos, anais de congressos, encontros científicos, entre outros.

A escolha do estudo de caso pretende contribuir com o conhecimento a respeito dos fenômenos pesquisados e de suas interferências e relações na organização, tanto interna como externamente. Deste modo, o estudo de caso diz respeito ao exame de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir entendimento amplo e detalhado do que está sendo analisado (CHIZZOTTI, 1995).

5.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E ESTUDO DE CASO

A população de uma pesquisa compreende a quantidade total de elementos que constituem o fenômeno e que são passíveis de observação (ANDRADE, 2002). Neste estudo, a população foi constituída pelos bibliotecários gestores e com a direção das bibliotecas universitárias da UFC e UNIFOR em função da experiência, respeito e qualidade no ensino superior destas instituições no

Brasil. Para Minayo (2010), no estudo de uma população, a amostra é um recurso amplamente utilizado, pois os levantamentos por amostragem permitem a aplicação de procedimentos de inferência estatística, os quais propiciam que os dados analisados possam ser estendidos e validados com segurança para a população.

5.2.1 Instrumentos para a coleta de dados

Pelo fato de havermos optado pelo método do estudo de caso e consoante o que aponta a literatura especializada, conseguimos evidências por três fontes de dados: entrevistas, observação direta e questionário. Para a coleta, organização e análise dos dados, adotamos a técnica da análise de conteúdo, proposta por Bardin, (2010), tendo nós a ciência de que cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos particulares.

Como aporte teórico- metodológico buscamos fundamentar a pesquisa em categorias selecionadas com suporte nos elementos propostos nos modelos apresentados na literatura, mais bem explicitados no quadro 2. Os elementos mapeados que contêm indicadores de GI e GC e possibilitaram o modelo integrado estão distinguidos no Quadro 3:

Quadro 03: Indicadores de GI e GC

Elementos mapeados com Indicadores de GI	Elementos mapeados com Indicadores de GC
Uso das tecnologias tradicionais ou digitais para produzir, gerir, armazenar, difundir e preservar a informação.	A Gestão Estratégica é responsável pela discussão e definição das <i>core competencies</i> da organização, direcionando, assim, seu projeto de GC.
Pensar e estudar a Informação como sistema para superar divisões ou separações convencionais ainda vigentes na biblioteca.	Planejamento Estratégico considerado dentro da GC como ferramenta fundamental da organização na Gestão Estratégica, tomando como base o planejamento estratégico da instituição.
Aumentar a segurança e o controle do acesso ao sistema de informação.	Definição da missão, visão e estratégias organizacionais, explicitando-as para todos os colaboradores da organização.
Implementar estratégias de <i>e-business</i> (comércio eletrônico), adaptando-se ao mercado global.	Identificação do Conhecimento.

Garantia de maior controle da autenticidade, integridade e confiabilidade das transações e do seu sistema de informação.	Aquisição de Conhecimento.
Assegurar o uso da informação a médio e longo prazo.	Compartilhamento do Conhecimento.
Gestão de uma forma eficiente e também responsável.	Cultura Organizacional.
Distribuição dos serviços de forma consistente e equitativa	Gestão de Pessoas
Documentar as políticas, decisões e resultados de todas as partes envolvidas dentro da organização.	Interação dos indivíduos, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação.
Cumprir os requisitos normativos e também legais, incluindo as auditorias.	Transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa.
Proteção dos interesses e direitos das organizações, dos colaboradores, clientes, entre outros.	Adoção da posição de um processo para gerar, elaborar e obter valor do conhecimento.
Prevenir situações de emergência ou desastre; preservar a memória institucional.	Formação de ambientes hospitalares, nos quais o conhecimento pode ser criado e compartilhado.
A GI como ferramenta para tratamento, fornecimento e disponibilização de informações, antes, durante e depois de um projeto.	Avaliação do processo quanto às condições ambientais pelas quais as organizações produzem riqueza com origem seu capital intelectual ou conhecimento.
O ambiente de aprendizagem envolve a obtenção de informação, a resolução de problemas, a criação de produtos, a transferência de tecnologia e métodos, a visão compartilhada, as boas práticas e a distribuição de informações.	Ênfase nos relacionamentos e na colaboração de variados agentes internos e externos que favoreçam a busca de vantagens e a elaboração e implementação de um plano de ação.
Na aprendizagem organizacional o conjunto de conhecimentos registrados deve ficar à disposição da organização para uso em atividades rotineiras ou em novos projetos.	Entender por que, quando, onde e como descartar partes da base de conhecimento de uma organização, procurando incorporar a análise dos custos de sua retenção.
Planejar cada estágio do ciclo de vida da informação, o efeito de decisões e ações sobre os outros estágios do ciclo, particularmente aqueles relativos à disseminação. O termo "ciclo de vida da informação" representa os estágios por via dos quais a informação passa,	Organização do conhecimento com o uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas: 'sensemaking' ou construção de sentido, criação de conhecimento pela aprendizagem organizacional e tomada de decisão.

tipicamente caracterizada como criação ou coleção, processamento, arquivamento, disseminação e distribuição e uso da informação.	
A GI como "comunidades de prática de profissionais em informação", aqui definidos como sendo os profissionais ou especialistas em apoiar e prover soluções (produtos e serviços) de informação para que a organização cumpra sua missão de forma efetiva: os analistas de sistemas, arquivista, bibliotecários, <i>webdesing</i> , tecnólogos, comunicadores e demais profissionais que se dedicam ao tratamento da metainformação.	O conhecimento organizacional é a propriedade que emerge da rede de processos de uso da informação por meio da qual a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade; descobre, partilha e aplica novos conhecimentos; e inicia ações padronizadas por meio da busca, da avaliação e da seleção de alternativas.
Boas práticas de: integração dos recursos de informação, ao conteúdo, as tecnologias de Informação (TI), aos recursos humanos, aos recursos financeiros.	Obtenção de um quadro nas organizações nos seus aspectos mais relevantes, como: sistemas, pessoas e processos; auxiliando na tomada de decisão e implementação de ações no que diz respeito aos pontos fracos da organização.
A GI como estratégia que envolve planejamento, gestão, controle de todos os ativos de informação como apoiam a missão institucional, programas e serviços. Suas diretrizes e seu quadro de avaliação referem-se à aplicação de práticas consistentes para planejar, criar, capturar, colecionar, organizar, usar, acessar, disseminar, armazenar, proteger, descartar ou reter informação.	Avaliação e mensuração do desempenho de uma organização.
A informação deve ser facilmente acessível para os que precisam e estão autorizados a usá-la.	Verificação dentro da organização para detectar pontos fortes, bem como pontos fracos.
A informação deve atender às necessidades do corpo funcional, dirigentes, cidadãos, clientes e parceiros, para ser pertinente e precisa, obtida no momento adequado.	Conversão do conhecimento por meio da articulação social entre o conhecimento explícito e tácito dos indivíduos no âmbito das organizações.
Os ativos de informação devem ser gerenciados segundo uma visão integrada de todas as fases do seu ciclo de vida, qualquer que seja a mídia na qual se encontrem registradas.	Nas organizações os ativos intangíveis são mais importantes do que os ativos financeiros.
A coordenação e o planejamento do gerenciamento da informação devem estar articulados e alinhados com o planejamento estratégico e orçamentário.	Estratégia inovadora aplicada que permite o desenvolvimento de uma cultura de conhecimento compartilhada, de forma que os conhecimentos pessoais e profissionais, uma

	vez sistematizados em bancos e inventários de conhecimento, dirijam à disseminação das lições aprendidas pela organização.
Os ativos de informação devem ser gerenciados para otimização dos investimentos globais governamentais.	Mapear e inventariar as fontes de conhecimento, implementar, por meio de incentivos, a criação, o compartilhamento e uso do conhecimento individual e organizacional, para que o corpo de colaboradores tenha uma percepção clara da importância da aplicação do conhecimento acumulado nas diversas atividades ou processos organizacionais.

Fonte: Autoria própria, 2013.

Essas variáveis foram condensadas e serviram de base para a construção dos instrumentos de coleta de dados sintetizadas, categorizadas e estruturadas em três elementos básicos – Gestão administrativa, Suportes de GI e GC, Processo de GI e GC, com seus respectivos indicadores, como demonstra o quadro 4.

Quadro 4 – Interposição dos elementos contemplados nos modelos de GI e GC

Gestão administrativa	Suportes de GI e GC	Processos de GI e GC
1)Adotar Gestão Estratégica 2)Definição de prioridades gerenciais 3)Definição de Lideranças e Estratégias 4)Estabelecimento de uma coordenação de gestão da informação; 5)Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores	1)Promoção Integrada da Aprendizagem 2)A criação de uma memória organizacional. 3)Capacidade para reconhecer e aprender, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso. 4)Organização centrada nas Pessoas 5)Organização centrada nos sistemas 6)Organização centrada na	1 Gestão da Informação Busca (1), obtenção(2), tratamento(3), armazenamento(4), disponibilização(5), interpretação(6), análise(7), uso(8), geração(9), distribuição(10), utilidade(11), pertinência(12), atendimento às necessidades dos usuários(13). A resolução de problemas(14), a criação de novos produtos(15), a transferência de tecnologia(16) e métodos(17) e as boas práticas(18).

6) Determinação das competências das pessoas	estrutura organizacional 7) Foco nas ferramentas tecnológicas 8) Cultura informacional, gerencial e organizacional 9) Promoção da Gestão de projetos 10) Inculcar a Visão compartilhada 11) Avaliação do conhecimento existente relativo à necessidade futura.	2 Gestão do conhecimento Criação da base de conhecimento (1). Gestão de Conteúdo (2). Comunidades de prática (3) e times de conhecimento (4). Uso do conhecimento (5), Identificação (6), aquisição (7), desenvolvimento (8); compartilhamento (9); construção (10) e manutenção do conhecimento (11); descarte do conhecimento (12), compartilhamento de conhecimento (13), criação do conhecimento (14): Socialização (15), externalização (16), combinação (17) e internalização do conhecimento (18).
--	---	---

A entrevista foi escolhida por uma técnica que identifica valores e padrões de ação (YIN, 2005). Desta maneira, no decurso das entrevistas, foram coletados dados referentes ao histórico da instituição, área de atuação e objetivos da GCI na instituição, enfatizando a participação do bibliotecário nesse processo.

Ainda segundo o autor, as entrevistas constituem uma das mais importantes fontes de informação para o método do estudo de caso, pois os entrevistados são aqueles envolvidos no planejamento e na implementação das iniciativas de reorganização sistêmica e tecnológica das organizações pesquisadas.

A observação direta também foi selecionada como instrumento para a coleta de dados, porque, segundo Yin, (2005), ele provê evidências que “[...] geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo”. Na qualidade de observadora podemos com tranquilidade, fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo.

O conteúdo das observações que foram realizadas neste estudo de caso apresentando características descritivas, já que foram descritos alguns fatos observados no campo, ao interagir com a direção das bibliotecas em estudo e, também, reflexivas, pois foram apresentados nossos comentários, especialmente na construção do instrumento e nas conclusões da pesquisa.

A escolha do estudo de caso ocorreu por considerarmos, como indica Minayo (2010, p.102), partindo de uma perspectiva qualitativa, a preocupação se dá "menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão". "[...] fatos ou resumos narrativos de situações ocorridas em empresas, órgão público ou em outras instituições [...]". Usado inicialmente como técnica na área de saúde, o estudo de caso é amplamente empregado pela Administração.

Na intelecção de Godoy (1995), o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular, partindo de focos de interesse mais amplos, de tal forma que as abstrações e o quadro teórico vão se consolidando à medida que os dados são coletados e examinados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os dados coletados com o *staff* das bibliotecas acadêmicas pesquisadas, frutos do roteiro de entrevista e do questionário aplicados respectivamente com os Bibliotecários Diretores e Bibliotecários Gestores, identificados por **Diretor 1 (BD1)**, **Diretor 2 (BD2)**, e assim sucessivamente; e por **Bibliotecário Gestor 1 (BD1)**, **Bibliotecário Gestor 2 (BD2)**, e assim sucessivamente, respectivamente. As categorias foram resultantes dos componentes do Quadro 4 e das questões abordadas na entrevista e no questionário aplicados aos sujeitos de pesquisa. Os respondentes se posicionaram com as suas falas apresentadas literalmente nos Quadros apresentados nos resultados como um todo, em que foram destacados os conteúdos mais relevantes, em cada uma das categorias analisadas.

6.1 DIRETOR (A) DAS BIBLIOTECA

O primeiro grupo de questões direcionadas aos Bibliotecários diretores investiga variáveis essenciais para a gestão da informação (GI) e do conhecimento (GC) no âmbito da gestão administrativa da Biblioteca. Foram questionados sobre elementos ligados à **gestão administrativa, adoção de suportes de GI e de GC e processos de GI e GC**.

6.1.1 Categoria: Gestão administrativa

O primeiro questionamento envolveu duas subcategorias “**Adotar Gestão Estratégica**” e “**Definição de prioridades gerenciais**”. Essas duas subcategorias foram aglutinadas, pois a mesma pergunta afere a existência da adoção de visão estratégica da organização, mediante a realização de decisões estratégicas, sendo uma delas a definição das prioridades gerenciais.

Entende-se que é função dos diretores a tomada de decisão estratégica, analisando o ambiente e definindo um conjunto de ações estratégicas para a organização (ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; BOJICA, 2011). Almeida (2005) explica que as prioridades são definidas com base no planejamento estratégico da instituição, tornando-se um elemento balizador para a consecução de linhas de ação nos níveis intermediário e operacional da biblioteca.

De acordo com esses níveis, Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes e Bojica (2011) identificam dois tipos básicos de estratégias, os quais influenciam a implementação da estratégia. A primeira apresenta-se como estratégia planejada (*intended strategy*), relacionada aos planos, missões, intenção e visão estratégica desejada para o futuro do negócio. A segunda, a é estratégia

percebida (*realized strategy*), porque retrata a estratégia real, no nível de ação dos gestores, a qual indica como os gestores percebem as prioridades da organização e como elas influenciam no seu comportamento gerencial. No cenário administrativo ideal, Albacete-Sáez; Fuentes-Fuentes; Bojica (2011, p. 1176) argumentam que “as ações, decisões e prioridades que os gerentes operacionais executam devem estar congruentes com as estratégias planejadas pela alta administração”, assim corroborando para a implementação das estratégias.

Quadro 5 – Definição de prioridades gerenciais

BD1	“o planejamento estratégico , plano de trabalho e plano de desenvolvimento institucional, onde são definidas as ações das bibliotecas, alinhadas com as ações da Universidade. Os resultados são avaliados mensalmente observando os indicadores”.
BD2	“São sempre consideradas prioridades, ações para resoluções de problemas que tenham impactos diretamente com os usuários ”.

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Enquanto BD2 remonta o ponto de vista da improvisação e ações fortuitas, baseado no pragmatismo bibliotecário tradicional (talvez por sua resposta curta), BD1 atenta para uma abordagem mais racional/e ou formal, utilizando-se de instrumentos gerenciais bem definidos, cuidadosamente elaborados, como é o caso do planejamento estratégico, plano de trabalho e desenvolvimento institucionais, para a identificação dos seus indicadores que representam seus pontos fortes e fracos, e que indicam as prioridades das ações da biblioteca.

Todavia, pelas observações feitas no processo de coleta de dados, percebeu-se que há nos respondentes uma intenção de demonstrar que há ações concretas de GI e GC na sua biblioteca, embora que nessas duas respostas em que BD1 informa que o questionado se apresenta no documento do Planejamento Estratégico da biblioteca, e BD2 indica que o foco de sua biblioteca é o impacto das ações nos usuários. Entretanto, observa-se que em uma análise mais cuidadosa as duas respostas são, de certa forma, evasivas, com poucos elementos para sua compreensão e discussão mais rigorosa. Por exemplo, na resposta do BD1 a indicação do uso do PE não implica necessariamente que o foco das ações da biblioteca são as demandas e a satisfação dos usuários, como encontrado na literatura sobre a questão. Do mesmo modo, a indicação da resposta do BD2 de sempre considerar prioridades das ações gerenciais os impactos

nos usuários, não é indicador de que isto realmente ocorra, pois não informa em que e como se dá esse propósito efetivamente.

O segundo questionamento envolve a subcategoria “**Definição de Lideranças e Estratégias**”, relacionadas aos critérios para a escolha dos profissionais com cargos estratégicos de direção da Unidade de Informação. São eles os responsáveis pela intermediação eficiente entre os processos decisórios da alta administração e as realizadas no nível operacional. São profissionais capacitados/competentes, cientes e multiplicadores de uma cultura organizacional voltada para a GI e CI. O quadro 2 demonstra como se realiza esse processo na visão dos Bibliotecários Diretores.

É no recrutamento e seleção de pessoal que se define os recursos humanos da organização, processo que se realiza pela identificação de candidatos com as qualificações desejadas para o cargo, mantendo-as interessadas na organização e aptas para o aceite da função (ROUYENDEGH; ERKAN, 2013, p. 107). Para Longo (2007, p. 47, grifo nosso), “a despeito de toda a revolução tecnológica e de instrumentos cada vez mais avançados para o controle e disponibilização de informações, o importante é o **investimento no pessoal** qualificado para o atendimento ao cliente”.

Quadro 6 – Definição de Lideranças e Estratégias

BD1	“O dirigente maior do sistema (diretor da biblioteca universitária) é escolhido através de consulta aos funcionários e os dirigentes das setoriais são indicados pelo diretor geral. Nos dois casos é levado em conta o mérito dos indicados, formação acadêmica, tempo de experiência, proatividade , capacidade de interagir com o novo.”.
BD2	“O sistema de seleção da universidade é feito pelos Recursos Humanos. São selecionados candidatos em maior quantidade que o número de vagas. Os selecionados, pelo RH, são encaminhados para Gerência da Biblioteca, que os entrevista e procura identificar elementos do perfil desejado , para ocupar do cargo. Todos os bibliotecários são dirigentes de setores”.

Fonte: Pesquisa direta (2012)

BD1 fornece-nos uma variedade de características desejáveis ao perfil do bibliotecário gestor: meritocracia, formação acadêmica, experiência na função, proatividade e capacidade de resiliência, além dos instrumentos de voto e indicação por dirigentes superiores. O BD2 indica duas formas de formas muito interessantes de escolha profissional para ocupar um cargo específico: primeiro o setor competente de recursos humanos, com base nas demandas e critérios

da biblioteca, faz uma seleção ampla dos candidatos, os envia para a biblioteca que busca em uma entrevista escolher os que mais se identificam aos perfis desejados. É interessante verificar que nas duas instituições há formas de seleção, as duas bibliotecas indicam processos diferenciados de seleção, mas ambas de muito valor para o bom desempenho das bibliotecas.

No terceiro questionamento, aborda-se a subcategoria “**Estabelecimento de uma coordenação de gestão da informação**”, sobre o qual perguntou-se quais seriam os profissionais responsáveis pela implementação da Gestão da Informação.

Quadro 7 – Estabelecimento de uma coordenação de gestão da informação

BD1	“Todos os bibliotecários estão qualificados para realizar a gestão da informação.”
BD2	“Todos os bibliotecários são gerentes de informação, uma vez que todos os setores da biblioteca geram informações.”

Fonte: Pesquisa direta (2012)

Ambos concordam que todos os bibliotecários estão aptos a exercerem tal função, justificado por BD2 pelo fato de “todos os bibliotecários são gerentes da informação, uma vez que todos os setores geram informação”, apesar esta atividade demande conhecimentos multidisciplinares, como o pessoal de Recursos Humanos, comentado por BD2, no questionamento anterior.

Entende-se que os diretores devem estar aptos para identificarem e selecionarem pessoas com conhecimentos, valores, habilidade e atributos (*Core Competencies*), insumo básico para o alcance com eficiência dos objetivos organizacionais (TANLOET; TUAMSUK, 2011). Longo (2007, p. 43) explica que “ao bibliotecário não cabem mais, apenas, os papéis tradicionais de organizadores de documentos e provedores de informação documental e/ou bibliográfica”. Principalmente quando incluídos em ambientes organizacionais complexos, que conhecimentos cada vez mais especializados, sendo eles os recursos chave para a efetivação dos serviços de informação. Na mesma perspectiva, Tanloet e Tuamsuk (2011, p. 123) atribuem as mudanças sofridas pelos profissionais da informação ao contínuo desenvolvimento das tecnologias da informação, gerenciamento da informação e mudanças no comportamento e necessidade dos usuários.

A Gestão da Informação e do Conhecimento só terão sucesso em sua implementação se forem adequadamente compreendidos pelas pessoas envolvidas neste processo.

No **quarto questionamento**, investigou-se a subcategoria “Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores”. Perguntou-se sobre a existência da preocupação de inculcar o significado e implementação da adoção da GI e da Gestão do Conhecimento (GC).

Entende-se que a GI e GC possuem uma abrangência muito mais profunda do que o mero funcionamento e uso dos sistemas de recuperação da informação. Elas estão inculcadas em uma visão mais moderna da gestão de bibliotecas e serviços de informação que

[...] inescusável de ultrapassar o enfoque que tradicionalmente se tem registrado e que, centrado nas fases de produção dos serviços de que não se vê, vinculados com os trabalhos inerentes ao exercício profissional específico, ponto de vista dominante, com quase exclusividade, até recentemente” (GARCIA-REYES, p. 11-12).

Percebe-se que as *core competencies* compõem a cultura organizacional (TANLOET; TUAMSUK, 2011), meio determinante para o exercício da gestão da informação e do conhecimento. O comportamento de todo o pessoal influencia de forma direta todas as decisões adotadas pela organização (ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; BOJICA, 201; GARCIA-REYES, 2007), estando a Gestão da Informação e do Conhecimento dependentes da conscientização e mobilização das pessoas perante a missão, visão e estratégias organizacionais.

Quadro 8 – Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores

BD1	“Todas as atividades de gestão são desenvolvidas tendo como base esse princípio. As qualificações e capacitações são pautadas na GI e GC ”.
BD2	“A gestão da informação já é realizada na biblioteca, quer seja nos serviços técnicos de catalogação e classificação, nos treinamentos de uso bases de dados , quer seja na análise de dados para seleção de obras (impressas ou digitais) ou análise de dados estatísticos de uso da biblioteca, para possível criação ou adaptação da estrutura física da biblioteca”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Nas respostas de BD1 fica clara a preocupação em promover a conscientização e compreensão dos colaboradores e que se efetiva nas formações com base na GI e GC. A resposta de BD2 relaciona é mais prática, ao indicar que a GI é realizado nos serviços técnicos, nas análises da formação e desenvolvimento do acervo e no uso da biblioteca, abrangendo, de certa forma, do funcionamento das diversas atividades biblioteconômicas das diferentes fases do ciclo documentário, ou dos serviços especializados da biblioteca ao uso que os usuários fazem dos mesmos. Há falta na resposta de BD1 de identificação de objetividade dessa conscientização dos

profissionais em serviço, e na resposta de BD2 fica clara sua visão apenas na GI e não explica indica qualquer ação da gestão superior da BU para a conscientização e compreensão dos colaboradores, como se isto fosse inato aos profissionais.

Encerrando a categoria “**Gestão Administrativa**”, o quinto questionamento envolveu a subcategoria “Determinação das competências das pessoas”. Perguntou-se a existência, na gestão atual (ou anteriores) das bibliotecas de uma preocupação com a gestão de competências entre os colaboradores da biblioteca, e, especificamente, sobre o uso de mapas de competências. Ambos os pesquisados indicam que seus mantenedores possuem instrumentos semelhantes e que são, por sua vez, utilizados pela biblioteca.

A gestão por competências é considerada objeto chave para a área de gestão do conhecimento, pois contribui em nível organizacional e pessoal na identificação do conhecimento essencial que o empregado ou organização devem ter para alcançar seus objetivos. Ela congrega “uma série de esforços das organizações em criar um ambiente para impulsionar a sua força de trabalho e melhorar a vantagem, inovação e efetividade competitiva” (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006, p. 51).

Um das ferramentas produzidas por esta atividade é o mapa de competência ou conhecimento, que auxiliam a alta administração da biblioteca a identificarem as necessidades de qualificações específicas (técnicas, comportamentais, estratégicas etc.), geralmente não atendidas pela educação formal. Ambas as bibliotecas pesquisadas indicam que fazem uso de tais instrumentos, os quais tem origem em ações da gestão de pessoas da instituição que estão inseridos.

6.1.2 Categoria: Suportes de GI e GC

A segunda categoria aborda os “suportes de GI e GC”. Pensar a GI e GC de forma indissociável parte do princípio de que a gestão da informação apoia a gestão do conhecimento. Por conseguinte, “o desenvolvimento da capacidade das organizações para construir conhecimento e usá-lo são processos que só produzem efeitos a médio e longo prazos, em função do desempenho dos seus recursos humanos” (AMARAL, 2007, p. 25).

O primeiro questionamento da subcategoria investigou a “**Promoção Integrada da Aprendizagem**”, isto é, quais as formas de promoção de aprendizagem das pessoas na biblioteca. As organizações centradas em conhecimento são facilmente identificadas por sua valorização a

aprendizagem organizacional. São “Organizações que aprendem, ou seja, uma organização capaz de criar, adquirir e compartilhar conhecimentos e de modificar seus comportamentos para refletir novos conhecimentos” (LONGO, 2007, p. 42).

Elas representam novos modelos de negócios para além da informação, fundamentados na capacidade que a pessoa possui para adquirir novos conhecimentos. Para Senge (1994, p. 3), sucesso das organizações está cada vez menos relacionado à modelos corporativos de controle e comando, e muito mais à sua capacidade de criar e compartilhar continuamente conhecimento novo. Para isso, o autor afirma que cinco novos componentes tecnológicos (disciplinas) convergem para nas organizações que aprendem (*learning organizations*), a saber:

- a) Pensamento Sistemático (*Systems Thinking*): a solução dos grandes problemas organizacionais surge na análise do sistema como um todo, e não em partes isoladas.
- b) Domínio pessoal (*Personal Mastery*): aquela disciplina do contínuo clareamento e aprofundamento da visão pessoal do indivíduo, de focar energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente;
- c) Modelos mentais (*Mental Models*): são considerados os conceitos, generalizações e imagens que influenciam a ação dos indivíduos;
- d) Construção de uma visão compartilhada (*Building Shared Vision*): através desta disciplina, há uma tradução das visões pessoais para um objetivo comum, uma mesma identidade e senso de destino;
- e) Aprendizagem em grupo: esta disciplina começa com o diálogo, a capacidade dos membros de um grupo de deixarem de lado os pressupostos e terem um pensamento genuíno em conjunto. (SENGE, 1994, p. 4-5).

Segundo Senge (1994), o grande desafio é o desenvolvimento das disciplinas em conjunto, atribuindo ao pensamento sistêmico à quinta disciplina, já que ela integra as demais em um corpo coerente de teoria e prática. Nas bibliotecas pesquisadas, os meios de promoção de aprendizagem para o staff da biblioteca mostram-se valorizados mediante variadas ações educacionais.

Quadro 9 – Promoção Integrada da Aprendizagem

BD1	“A gestão do sistema é pautada principalmente no incentivo a aprendizagem. Realizamos cursos formatados a partir das necessidades informacionais do usuário, incentivo a qualificação (especialização, mestrado e doutorado), cursos à distância, grupos de estudo e comissões de serviços (analisam e
-----	---

	propõem alternativas para melhorar serviços e produtos), leitura recomendada (enviada através do e-mail) e incentivo à produção acadêmica, especialmente artigos de periódicos.”
BD2	“Há 2 grandes sistemas estruturados, que possibilitam a promoção da aprendizagem na universidade: atendimento da Matriz de Competências da Universidade e LNT- Levantamento de Necessidades de Treinamento por Setores (indicação de cursos que os setores sugerem para melhoria do perfil dos funcionários), além de reuniões e palestras técnicas”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Observa-se que os meios de aprendizagem tornam-se variados na medida em que eles dependem da flexibilidade e disponibilidade da administração superior da Universidade. Qualificações em nível de especialização, mestrado e doutorado são citadas por BD1, apresentando a realidade dessa biblioteca. Percebe-se também que as emergentes tecnologias da informação e comunicação facilitam a educação continuada dos bibliotecários, através da educação à distância. BD2 faz indicação de cursos para a melhoria do perfil dos funcionários, além de reuniões e palestras técnicas.

O segundo questionamento envolve a subcategoria “**A criação de uma memória organizacional**”. Investigou-se qual o tratamento dispensado as informações relacionadas à memória organizacional. A criação do conhecimento organizacional se dá através da interação entre as pessoas e do modo como externalizam seus conhecimentos. Ele é fruto dos esforços das organizações em “[...] reter especialidades e desenvolver a ‘memória’ institucional pela codificação do conhecimento tácito” (WOOD; REYNOLDS, 2013, p. 150). A memória organizacional é desenvolvida para combater o problema da “amnésia corporativa [...] um problema não apenas relacionado a perda de corpos [...] habilidades, conhecimentos, experiências e relacionamentos esvaíram-se pelas portas a cada vez que alguém se aposenta – que levam tempo e dinheiro para serem repostos” (HAVEY, 2012, p. 400-401).

Neste sentido, a gestão do conhecimento se preocupa com o tratamento da memória organizacional, atividade facilitada pelo uso das tecnologias da informação e comunicação.

Quadro 10 – A criação de uma memória organizacional

BD1	“Temos um banco de conhecimento onde registramos a produção dos acadêmicos, dos profissionais e também na nossa página temos um link para o
-----	--

	conhecimento gerado na Biblioteca Universitária.”.
BD2	“Podemos considerar que parte da memória da universidade esta armazenada em vários documentos que produz, como: relatórios anuais, atas de reuniões, sua produção científica, vídeos , etc. não estando no entanto, disponibilizada de forma estruturada. Há uma acervo de 8000 vídeos digitais institucionais que foram catalogados e estão disponíveis eletronicamente pelo catálogo da biblioteca, como também as teses e dissertações defendidas pelos mestrados, a partir de 2006 em breve será criado um Repositório Institucional onde a memória acadêmica poderá ser buscada e visualizado.”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

As bibliotecas pesquisadas, aproveitando-se da sua reconhecida função de preservadores e disseminadoras de conhecimento registrado, aliadas aos aparatos tecnológicos disponíveis, elencam variados meios de tratamento e armazenagem de informações, nos mais variados suportes. Assim, podemos perceber que a questão sobre memória organizacional parece que não foi bem entendida pelos entrevistados que se reportaram aos bancos de dados organizacionais e não como a externalização registrada dos conhecimentos, experiências, históricos, relatórios, arquivos das fotografias, produções e eventos que compõem a memória de uma organização.

O terceiro questionamento investigou a subcategoria “**Organização centrada nas Pessoas**”. Especificamente, perguntou-se se existe alguma programação social que promova a confraternização, bem estar, saúde etc. Potencializar a criatividade das pessoas exige do gestor da biblioteca uma atenção para os aspectos subjetivos da criação do conhecimento. Ele precisa “[...] ser flexível e capaz de sonhar e compartilhar as esperanças que mobilizem as pessoas” (LONGO, 2007, p. 44). O comprometimento das pessoas envolvidas neste processo é condição *sine qua non* para o alcance das transformações desejadas (ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; BOJICA, 2011; DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006; LONGO, 2007; VALENTIM, 2008).

Quadro 11 – Organização centrada nas Pessoas

BD1	Sim. Comemoração dos aniversários, os aniversariantes recebem uma carta de parabéns, dia da mulher, dia das mães, dia do bibliotecário e natal.
BD2	“Sim. Mensalmente é realizada uma atividade com todos os funcionários, podendo ser motivacional, de lazer ou que promova o incentivo a leitura . O Grupo 9s (desdobramento do programa 5s do Japão) realiza anualmente um workshop , que trata de forma criativa e festiva os sentidos administrativos: Autodisciplina, Economia e Combate ao Desperdício, Saúde, Determinação e

	União, Treinamento, Preservação, Utilização, Ordenação, Limpeza. Finalizando o ano com confraternização natalina”.
--	--

Fonte: Pesquisa direta (2012).

A resposta de BD1 não é coerente com o que se quer saber, por indicar comunicações da chefia em datas comemorativas. Já BD2 indica na sua resposta uma percepção bem melhor da questão, indicando o que é feito nesse sentido.

O quarto questionamento investiga a subcategoria “**Capacidade para reconhecer e aprender**”, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso”. Perguntou-se se os resultados de obtenção de um sucesso ou fracasso de projetos são analisados da mesma forma.

Quadro 12 – Capacidade para reconhecer e aprender, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso

BD1	Sim. Temos um sistema de avaliação dos êxitos e dos fracassos .
BD2	“Não. Os sucessos são festejados e os fracassos são analisados , para verificação do que ocorreu e quais ações precisam ser implementadas para que não volte a ocorrer”.

Fonte: Pesquisa direta (2012)

BD1 analisa-os da mesma forma, porém sem dar pistas de quais critérios utiliza. Já BD2 encara as oportunidades de sucesso e falhas como uma oportunidade de retroalimentar as ações desenvolvidas pela biblioteca, sem esquecer o incentivo ao elemento humano. As duas respostas não apresenta claramente ações para aprender tanto com o sucesso, quanto com o fracasso.

No quinto questionamento, investigou-se a subcategoria “**Organização centrada nos sistemas**”. Assim, questionou-se quais os sistemas de informação em funcionamento na biblioteca. BD1 não entendeu o questionamento, talvez, por não estar seguro de que tipo de sistema de informação. Estamos cientes da abrangência do significado do termo no ambiente da Biblioteca (por isso, o sintagma aparecia no plural ‘sistemas de informação’): poderia ser o sistema de gerenciamento de acervo, poderia ser os sistemas de apoio as atividades biblioteconômicas, poderia ser a internet, poderia ser a própria biblioteca.

Quadro 13 – Organização centrada nos sistemas

BD1	[não respondeu]
-----	-----------------

BD2	“A Biblioteca tem sistema automatizado desde 1991 e foi desenvolvido pela própria instituição, tendo a biblioteca participação na definição de todos os módulos”. Todos os serviços são automatizados e integrados aos demais serviços da universidade. No módulo de empréstimos são enviados e-mails e sms informado sobre datas de renovação/devolução de obras e chegada de obras reservadas. “A biblioteca, como os demais setores da instituição, utiliza o sistema de comunicação interna (Intranet).”.
-----	---

Fonte: Pesquisa direta (2012).

BD2 elenca uma serie de atividades que demonstram “a informática proporcionou um salto qualitativo nos serviços bibliotecários, através de processos mais rápidos e flexíveis”. (ORTEGA, 2002).

No sexto questionamento, abordou-se a subcategoria “**Organização centrada na estrutura organizacional**”. Questionou-se o modelo de estrutura organizacional adotado nessa biblioteca, se era descentralizado ou centralizado. Ambos confirmam a centralidade do organograma em uma função de direção central, embora as bibliotecas setoriais tenham alguma autonomia no desenvolvimento de seus serviços para a comunidade acadêmica.

No sétimo questionamento, investigou-se a subcategoria “**Foco nas ferramentas tecnológicas**”. Especificamente, questionou-se quais as ferramentas tecnológicas estão disponíveis que facilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento na biblioteca. Os emergentes aparatos tecnológicos tornaram os processos de GI e GC mais eficientes e dinâmicos, sobretudo por facilitarem a produção e disseminação de conhecimentos entre o pessoal, e entre a organização e seu público/cliente, bem como a constituição da memória organizacional. Eles facilitam a transferência de conhecimentos, elemento essencial da aprendizagem organizacional (HAVEY, 2012; VALENTIM, 2008).

Quadro 14 – Foco nas ferramentas tecnológicas

BD1	“Sistema de informação Pergamum, email, redes sociais, Google docs (usamos para construção de conhecimento de forma colaborativa)”.
BD2	“As informações sobre as obras do acervo podem ser visualizadas através Sistema Acadêmico e demais acervos digitais e serviços da biblioteca, pelo Unifor Online-plataforma de comunicação utilizada por toda comunidade acadêmica e ex-alunos”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Neste questionamento, BD1 sentiu-se mais a vontade para listar uma série de ferramentas tecnológicas que facilitam o fluxo de conhecimento pela biblioteca.

No oitavo questionamento, a abordou-se a subcategoria “**Cultura informacional, gerencial e organizacional**”. Questionou-se se já havia sido realizada alguma pesquisa sobre a cultura informacional das pessoas. Sem pormenorização, BD1 afirma que sim; BD2, não.

No nono questionamento, investigou-se a subcategoria “**Promoção da Gestão de projetos**”. Questionou-se quais as iniciativas voltadas para promoção, divulgação e elaboração de projetos para captação de recursos. BD1 explica que “tem comissão especial que prospecta instituições que apoiam em serviços e produtos em bibliotecas, que elabora projetos”. Já BD2, afirma que os recursos são provenientes da instituição.

No décimo primeiro questionamento, abordou-se a subcategoria “**Incutir a Visão compartilhada**”. Questionou-se quais as ações feitas para incentivar o compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas.

Quadro 15 – Incutir a Visão compartilhada

BD1	“Usamos o e-mail com envio de todas as atividades da BU, leitura recomendada, biblionotícias, redes sociais, páginas na web da instituição ”.
BD2	“As informações sobre as obras do acervo podem ser visualizadas através Sistema Acadêmico e demais acervos digitais e serviços da biblioteca, pelo Unifor Online-plataforma de comunicação utilizada por toda comunidade acadêmica e ex-alunos. Também pode ser usado o Twitter da instituição para divulgação de ações da biblioteca”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Finalizando, o décimo primeiro questionamento abordou a subcategoria “**Avaliação do conhecimento existente relativo à necessidade futura**”. Questionou-se se há algum planejamento para obtenção de pessoas competentes para desempenho de uma atividade a ser implantada.

Quadro 16 – Avaliação do conhecimento existente relativo à necessidade futura

BD1	“Sim. O nosso Plano de trabalho e Plano de Desenvolvimento Institucional
-----	---

	prevê novos produtos e serviços e as pessoas responsáveis são qualificadas e capacitadas para implantação e desenvolvimento. Na implantação do repositório institucional um equipe participou de treinamento em Brasília, visitou a Universidade Federal do Rio Grande do Norte(UFRN) e todos os bibliotecários foram qualificados pela equipe dessa universidade(UFRN)”.
BD2	“O planejamento de novas ações da biblioteca é feito levando-se em consideração seu quadro permanente de bibliotecários e auxiliares”.

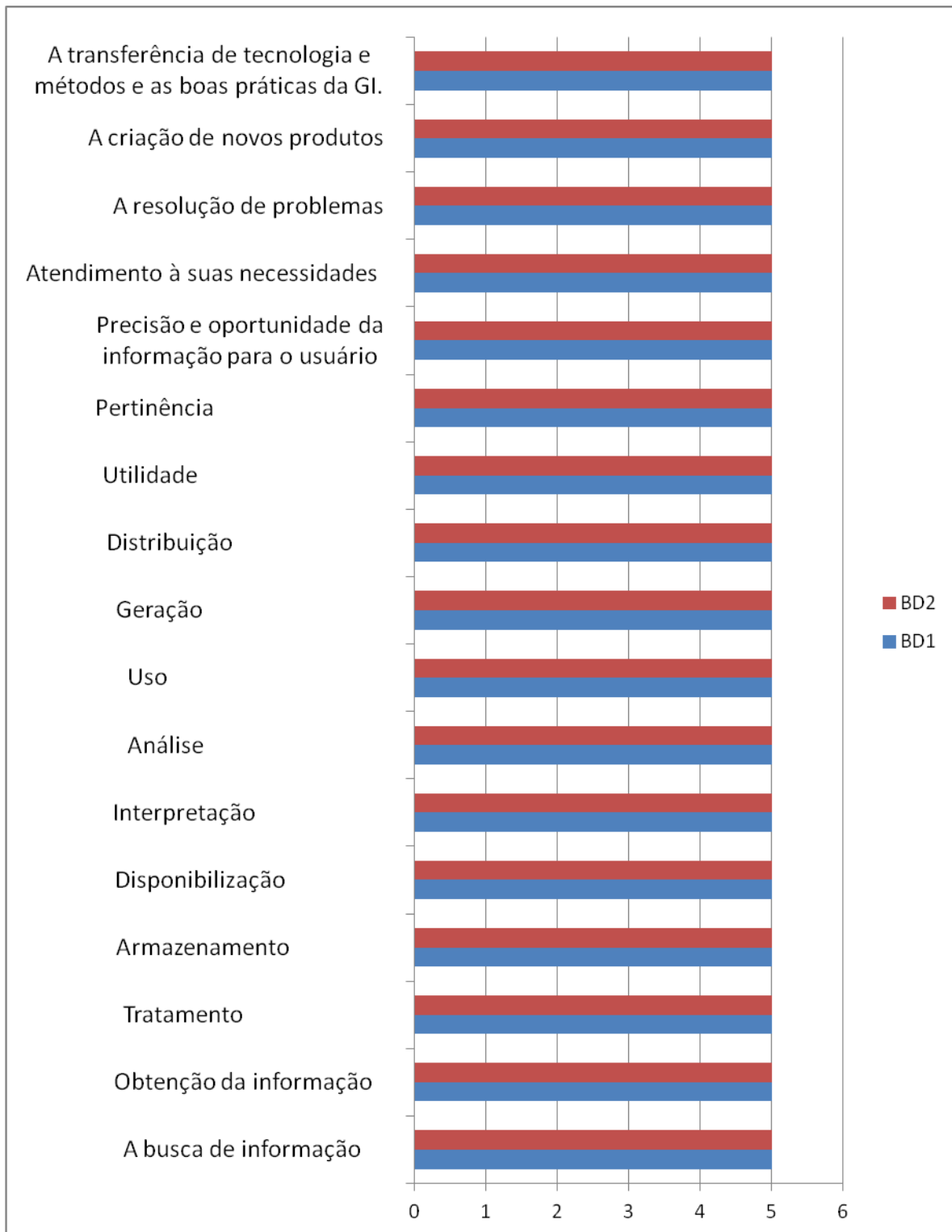
Fonte: Pesquisa direta (2012).

6.1.3 Categoria: Processos de GI e GC

6.1.3.1 Processos de Gestão da Informação

Na terceira categoria de questionamentos, foi apresentada uma série de elementos para avaliação dos pesquisados sobre os “processos de GI e GC”, sendo eles bem avaliados pelos pesquisados, a saber, (Gráfico 1 e 2). No gráfico 1, os indicadores de Gestão da Informação foram apresentados e marcados pelos diretores das Bibliotecas e passaram a ser denominadas de subcategorias, cujos resultados estão apresentados a seguir:

Gráfico 1 – Gestão da Informação



Nota: Foi indicado o valor de 1 a 5 (1 sem valor, 2 pouco valor, 3 valor razoável, 4 alto valor, 5 valor de excelência)

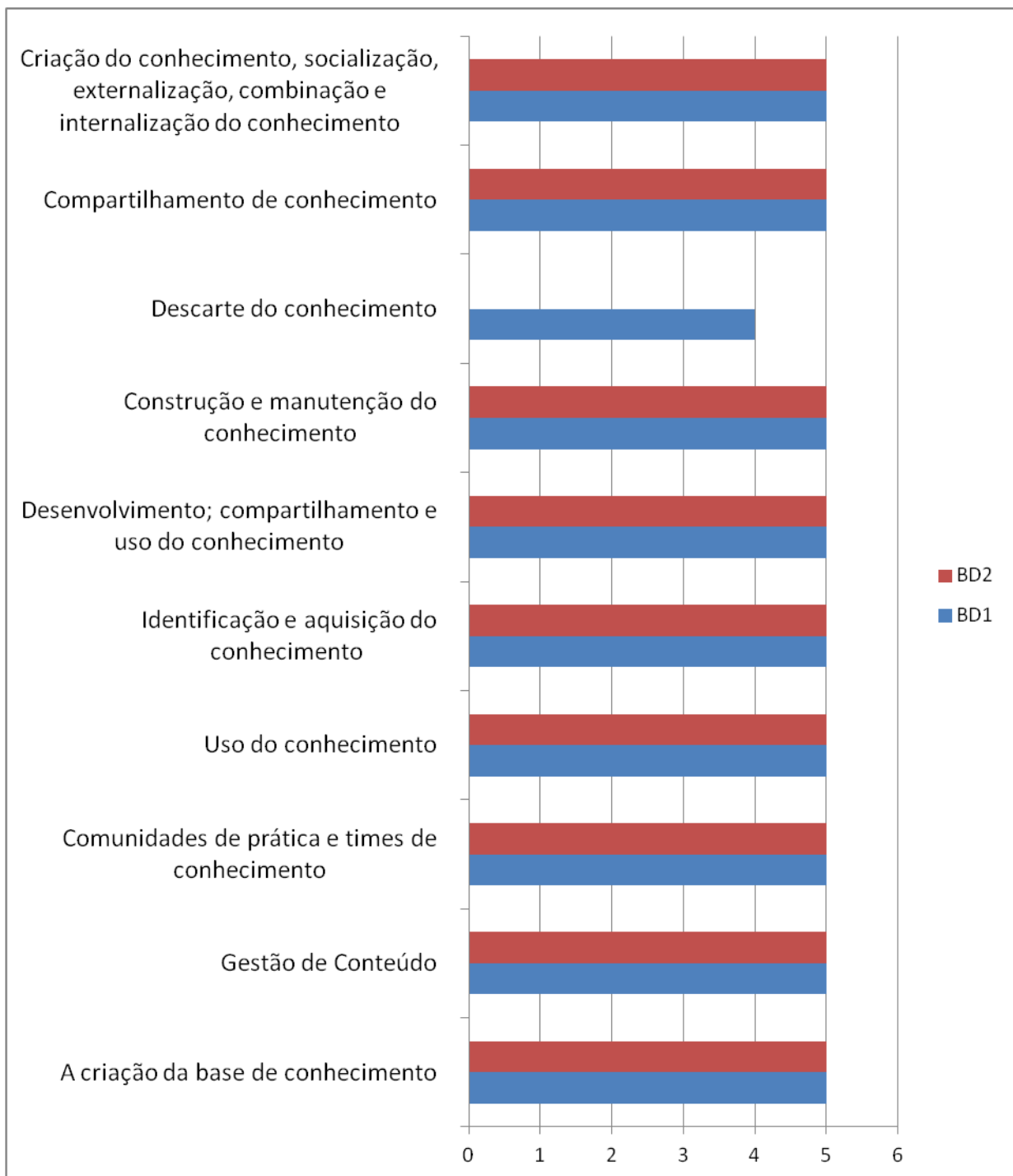
Neste gráfico, apresentam-se as fases do ciclo de vida da informação, na gestão da informação, tipicamente identificadas na criação ou coleção, processamento, arquivamento, disseminação e distribuição e uso da informação. Está relacionada à gestão da informação realiza-se no âmbito dos fluxos formais de informação do ambiente organizacional, no qual tem como objeto o conhecimento explícito, e possui atividade base de: identificar necessidade de informação, mapear e reconhecer os fluxos formais, desenvolver a cultura organizacional positiva em relação transferência de informação; proporcionar a comunicação organizacional através do uso das tecnologias disponíveis; prospectar e monitorar informações; coletar, selecionar e filtrar informações; tratar e disseminar informação; elaborar produtos e serviços; elaborar instrumentos avaliativos para retroalimentar/controlar/sistematizar (VALENTIM, 2008).

Apresentou-se, de forma holística, as fases da gestão da informação, permitindo os pesquisados atribuir pesos que demonstram a valorização de cada uma delas na gestão estratégica da unidade de informação. Ambos consideram que as subcategorias possuem valores de igual importância para a gestão da informação

6.1.3.2 Processos de Gestão do Conhecimento

Seguindo a tendência cíclica dos processos de gestão da informação e comunicação, apresentou-se aos pesquisados as diferentes fases da gestão do conhecimento. Diferentemente da informação, os processos de gestão do conhecimento tendem a ser realizados com base nos fluxos informais, isto é, o que não está explicitado, sistematizado e organizado, dentre eles a cultura, a comunicação, o comportamento, a aprendizagem dos valores e práticas etc. (VALENTIM, 2008).

Gráfico 2 – Gestão do conhecimento



Nota: Foi indicado o valor de 1 a 5 (1 sem valor, 2 pouco valor, 3 valor razoável, 4 alto valor, 5 valor de excelência)

Do mesmo modo, percebeu-se que os bibliotecários atribuem igualmente graus de importância e valor, com exceção da subcategoria “descarte do conhecimento”. BD2 desaprova

tal critério (Gráfico 2), talvez por ser uma temática controversa, embora seja uma atividade realizada frequentemente fruto de ações de controle e avaliação.

6.2 BIBLIOTECÁRIO GESTOR

Em um nível decisório mais operacional, onde atuam os bibliotecários gestores, responsáveis pelos diversos setores da biblioteca universitária: Videoteca, Processamento Técnico, Seção de Intercâmbio e Distribuição. São pessoas-chave para tomadas de decisão para a consecução das atividades fins da biblioteca. Assim, a categoria **Processos de GI e GC** foi selecionada no Quadro 4, com outras questões abordadas no questionário aplicado aos sujeitos de pesquisa como: **Perfil dos respondentes** e **Análise da base de conhecimento da organização**. Os respondentes, sete no total, se posicionaram com as suas falas, em que foram destacados os conteúdos mais relevantes, em cada uma das categorias analisadas.

6.2.1 Categoria: Perfil dos respondentes

O primeiro grupo de perguntas direcionadas a este público traçou o perfil dos respondentes, indicando-se cargo, anos no cargo e o tempo em que trabalha na instituição, formação acadêmica e setor de trabalho.

Quadro 17 – Perfil dos pesquisados

	Cargo	Está no cargo desde	Setor que trabalha	Formação acadêmica	Tempo que trabalha na Universidad e (anos)
BG1	Bibliotecário	2000	Videoteca	Especialização e Curso Superior	12
BG2	Bibliotecário	2010	Referência	Pós-graduação	2
BG3	Bibliotecário	2006	Empréstimo	Curso Superior em Biblioteconomia e pós-graduação	6

BG4	Bibliotecário	2007	Empréstimo	Curso Superior em Biblioteconomia e pós-graduação	5
BG5	Bibliotecário	2009	Divisão de coordenação de bibliotecas – seção de planejamento o bibliotecário	Especialista em tecnologias da informação e comunicação para o gerenciamento da informação	3
BG6	Assistente em administração	2008	Seção de Intercâmbio e Distribuição	Mestrado	4
BG7	Bibliotecário	1981	Processamento técnico	Superior Especialização	31

Fonte: Pesquisa direta (2012).

O perfil dos pesquisados permitiu a compreensão da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias pesquisadas, pelo reconhecimento dos setores decisórios intermediários. Neles, foi possível perceber que os cargos de gestão não são compostos apenas por bibliotecários, embora este prevaleça. Todos possuem nível superior completo, apesar um deles ainda possua perfil de cargo em nível médio (Assistente em administração), mostrando-se também o interesse de todos por cursos de pós-graduação. Os anos de experiência na função também se mostram variados.

6.2.2 Categoria: Análise da base de conhecimento da organização

O segundo grupo de questionamentos envolveram a análise da base de conhecimento da organização, sendo explorado o conjunto de conhecimentos necessários para a realização daquela atividade: Função, Atribuições da função, Condições de realização e Grau de excelência exigido.

Quadro 18 – Base de conhecimentos da organização

	Função	Atribuições da função	Condições de realização	Grau de excelência exigido
BG1	Bibliotecário do Setor Videoteca	aquisição de vídeos, preparar o material bibliográfico (vídeos, dissertações e teses digitais, revista da Universidade) conforme as normas de catalogação, disponibilizar o acervo, administrar o setor.	dentro da normalidade	Graduação em Biblioteconomia, Especialização e experiência em Biblioteca Universitária.
BG2	Bibliotecário do Setor de Referência	Manutenção da coleção, normalização de revistas (produção da Instituição), orientação para normalização de trabalhos e administração de pessoas	dentro da normalidade	Conhecimento das normas técnicas para orientação de trabalhos, conhecimento das normas da Instituição.
BG3	Bibliotecário do setor de Empréstimo	serviços diretamente relacionados aos usuários, auxiliando-os nas atividades de estudo e de pesquisa, na atualização e no manuseio das obras e de equipamentos disponíveis na biblioteca. Serviço de cadastro dos professores, alunos, ex-alunos e funcionários na Biblioteca.	Normal. Porém o facilita a realização do cadastro apresentação do comprovante de matrícula ou Identidade Estudantil do período vigente e Carteira de Identidade.	Graduação em Biblioteconomia, Especialização em área diversa. Conhecimento em Informática e Sistema de Automação de Biblioteca. Experiência mínima de 3 anos na função de Bibliotecária, com visita do MEC.

Quadro 18 – Base de conhecimentos da organização

(continuação)

	Função	Atribuições da função	Condições de realização	Grau de excelência exigido
BG4	Bibliotecário do Setor de Periódicos	Controle, divulgação (CCN), aquisição e manutenção da coleção de periódicos impressos, supervisão da equipe de funcionários	A Universidade é certificada pela ISO:9001, todos os procedimentos são documentados, dando todos os subsídios necessários para a realização do trabalho	Graduação em Biblioteconomia, Especialização em área diversa. Conhecimento em Informática. Língua inglesa
BG5	Chefe da seção de planejamento do bibliotecário	a) desenvolver estudos nas áreas de atuação do sistema visando ao aprimoramento e melhoria do desempenho; b) elaborar a previsão orçamentária anual; c) elaborar o orçamento operativo e projetos que visem à consecução de outros recursos financeiros; d) acompanhar a execução financeira dos projetos gerenciados pela Biblioteca Universitária; e) providenciar a documentação necessária às prestações de contas dos recursos financeiros oriundos de projetos gerenciados pela Biblioteca Universitária; f) providenciar a documentação necessária para elaboração dos relatórios técnicos, relativos	no geral não enfrentamos problemas para a realização das atividades	Formação em biblioteconomia, conhecimentos em planejamento de bibliotecas, em elaboração e acompanhamento de projetos, dentre outros.

		aos projetos em andamento ou concluídos..		
BG6	Chefe da Seção de Intercâmbio e Distribuição	a) promover a atualização e manutenção do acervo bibliográfico e documental através de doação e permuta; b) organizar e manter os arquivos das instituições com as quais a Biblioteca Universitária mantém intercâmbio;	[não respondeu]	O mapeamento de competências não foi feito para esse setor, contudo, são necessárias competências técnicas e comportamentais

Quadro 18 – Base de conhecimentos da organização

(conclusão)

	Função	Atribuições da função	Condições de realização	Grau de excelência exigido
BG6	Chefe da Seção de Intercâmbio e Distribuição	c) organizar e manter atualizado o plano de permuta das publicações periódicas editadas pela Universidade; d) receber e selecionar as listas de duplicatas e as publicações doadas, encaminhando-as às bibliotecas do sistema para análise; e) organizar e divulgar o acervo de duplicatas e atender às solicitações recebidas referentes às listas expedidas; f) organizar e manter atualizado os arquivos de entidades e pessoas físicas, para remessa das publicações da Universidade e “Edições UFC”; g) providenciar a remessa das	[não respondeu]	O mapeamento de competências não foi feito para esse setor, contudo, são necessárias competências técnicas e comportamentais

		publicações editadas pela UFC de acordo com os planos de distribuição definidos pela administração superior da UFC; h) promover a distribuição sistemática das publicações editadas pela UFC, de acordo com a área de interesse de cada Biblioteca do sistema; i) organizar e manter atualizados os arquivos necessários e j) elaborar relatórios de atividades e Planos de Trabalho.		
BG7	Bibliotecário do Setor de Processamento Técnico	Analisar, preparar o material bibliográfico utilizando normas e padrões de catalogação para uso do leitor.	Dentro da normalidade. A formação da equipe facilita nas atividades do setor.	Graduação em Biblioteconomia, Especialização e experiência em bibliotecas universitárias.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

A intenção deste questionamento é ressaltar, pela resposta dos bibliotecários gestores, o reconhecimento da função do cargo como um conjunto sistematizado de ações que traduzem planejamentos definidos pela gestão administrativa/estratégica, nível organizacional mais amplo. Para exercê-lo, o profissional precisa possuir de atributos, não apenas técnicos aferidos por instituições acadêmicas, mas pessoais, potencialidades e valores.

6.2.3 Categoria: Processos de GI e GC

Para o terceiro grupo de questões investiga, de modo mais incisivo modo como se realizam a GI e GC. Os dados permitem perceber como os bibliotecários gestores, em nível intermediário/operacional percebem as estratégias traçadas pela alta administração e como elas são postas em prática.

No **primeiro questionamento**, a subcategoria abordou o primeiro grupo das diferentes fases da gestão da informação “**Busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização e interpretação**”. Perguntou-se sobre a existência, e de que forma ocorrem, os processos de busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação de informações. A intenção aqui é que o gestor perceba os processos de forma clara e holística, apresentando um conjunto de conhecimentos científicos e práticas que contribuem para a realização do serviço de informação.

Quadro 19 – Busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação

BG1	“Sim, a busca é feita pelo site, escolhendo o tipo de obra, no caso vídeos, (DVD, VHS) como também pelo portal TV Unifor onde recupera os vídeos digitais (programas produzidos pelo Curso de Comunicação Social e Diretoria de Marketing. Tratamento é catalogado utilizando a CDU e Anglo-americano, é armazenado no sistema acadêmico da Universidade e disponibilizado pelo site e pela intranet; a interpretação é pela indexação utilizando os termos do cabeçalho de assunto e algumas vezes com orientações de especialistas da área.”
BG2	“Levantamento bibliográfico: busca de documentos impressos e eletrônicos de acordo com a solicitação do usuário. Realizado após uma entrevista com o bibliotecário (pesquisador), onde o solicitante esclarece pontos importantes a fim de direcionar a busca para o assunto almejado. São fornecidos referências, resumos, e alguns casos, links que direcionam para textos completos de documentos (artigos de periódicos, monografias, dissertações, teses, referências etc.). Treinamento de base de dados: Auxilia o usuário no uso das bases de dados digitais, livros eletrônicos e outras ferramentas relativas as novas tecnologias.
BG5	“Sim, até porque trata-se de um sistema de bibliotecas que lida com um público bastante exigente e que requer bastante atenção quanto aos serviços e produtos que disponibilizamos. O setor de processamento técnico de cada biblioteca é responsável por tratar, armazenar, disponibilizar e interpretar as informações e o setor de atendimento ao usuário de desenvolver mecanismos/treinamentos, tutoriais, que tornem essas informações claras e mais perceptíveis e acessíveis para os usuários.”

Fonte: Pesquisa direta (2012).

No **segundo questionamento**, a subcategoria abordou um segundo grupo de variáveis da GI, compreendendo a “**análise, uso, geração, distribuição, utilidade e pertinência**”.

Especificamente, perguntou-se se a análise, uso, geração, distribuição, utilidade, pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário é comum na rotina da biblioteca.

Quadro 20 – Análise, uso, geração, distribuição, utilidade e pertinência

BG4	“SIM. A Biblioteca recebe da Central de atendimento as demandas dos usuários, bem como trabalha com rotinas de melhoria contínua dos seus processos. ”
BG1	“Sim, é feita a consulta dos termos no cabeçalho da Biblioteca para ser indexados”.
BG3	Sim. É feita através de consultas aos termos utilizados nos cabeçalhos de assuntos.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Percebe-se que a abordagem de análise de conteúdo com foco no usuário ainda é um desafio aos bibliotecários gestores, dado o perigo de se prevalecer os pontos de vista tecnicistas ou centrados no desempenho do sistema, no momento da representação temática da informação, como se percebe nas respostas de BG1 e BG3. As fases da gestão da informação devem ser sistematizadas e avaliadas, mediante a adoção de instrumentos de controle, tais como os que aferem a rotineiramente a qualidade da representação temática do conteúdo dos documentos, preferencialmente com foco no usuário (AMARAL, 2007; CESARINO, 1985; TASMIN et al., 2012).

Remetendo novamente ao usuário, o **terceiro questionamento** abordou a subcategoria “**atendimento às necessidades dos usuários**”. Questionou-se se a biblioteca oferece um atendimento que supra às necessidades dos usuários. Tasmin et al. (2012) consideram que a biblioteca pode se beneficiar da prática da gestão do conhecimento (criação, aquisição, apreensão, compartilhamento, registro e preservação) para preencher as necessidades de informação dos usuários.

Na prática, as bibliotecas pesquisadas indicam que os padrões de qualidade constituem num instrumento técnico útil para os bibliotecários se certificarem da qualidade do oferecimento dos serviços bibliotecários.

Quadro 21 – Atendimento às necessidades dos usuários

BG2	“Sim, buscamos a melhoria constante, haja vista que trabalhamos dentro do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 ”
BG7	“Sim. São feitas reuniões mensais com bibliotecários e gerência para analisar os serviços e produtos de cada setor. De acordo com a política do Sistema de Gestão da Qualidade , implantado na universidade em 2005, ocorre auditorias internas e externas”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

No **quarto questionamento** abordou-se a subcategoria “**A resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia, e métodos e as boas práticas**”. Questionou-se se parte da rotina da biblioteca a resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia e as boas práticas. As bibliotecas centradas em informação e conhecimento constituem ambientes de aprendizagem, os quais permitem a realização desses processos (ALBACETE-SÁEZ; FUENTES-FUENTES; BOJICA, 2011; HAYES, 2012; LONGO, 2007).

Quadro 22 – A resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia, e métodos e as boas práticas

BG1	“Sim, por meio de reuniões mensais com a gerência e todos os bibliotecários de cada setor, analisando as necessidades dos serviços prestados aos usuários e pelo controle das metas estipuladas para cada produto do Setor, atendendo o Programa Gestão da Qualidade implantado pela Universidade, onde obtivemos a certificação ISO 9001, temos auditorias internas e externas e revalidado a certificação.”
BG6	“Sim. São feitas reuniões mensais com bibliotecários e gerência para analisar os serviços e produtos de cada setor. De acordo com a política do Sistema de Gestão da Qualidade , implantado na universidade em 2005, ocorre auditorias internas e externas”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Ainda no âmbito da GI, **quinto questionamento** investigou a subcategoria “**análise de informações para os processos de decisão**”. Questionou-se se a Tomada de Decisão é realizada através da análise de informações a partir das alternativas disponíveis na biblioteca.

Quadro 23 – “Análise” para tomada de decisão

BG1	“Por meio de RAP – Relatório de Ação Preventiva , onde é feito um diagnostico para detectar a causa de um possível problema e também o RAC – Relatório de Ação Corretiva para solucionar o problema.”
BG6	“A tomada de decisão na biblioteca é um aspecto participativo e democrático, onde, de acordo com a situação, a tomada de decisão é centralizada ou descentralizada, mediante discussão de grupo ”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

No **sexto questionamento**, partiu-se para o âmbito da gestão do conhecimento, abordando as subcategorias “**Criação da base de conhecimento, Gestão de Conteúdo e Comunidades de prática e times de conhecimento**”. Questionou-se se as atividades de criação da base de conhecimento contam com as comunidades de prática e times (equipes) de conhecimento.

Nas comunidades de prática e conhecimento, destaca-se a atuação dos profissionais que trabalham em cooperação para a aplicação de práticas consistentes para planejar, criar, capturar, colecionar, organizar, usar, acessar, disseminar, armazenar, proteger, descartar ou reter informação (HAVEY, 2012).

Quadro 24 – Criação da base de conhecimento, Gestão de Conteúdo e Comunidades de prática e times de conhecimento

BG1	“ Sim, conta com todos os bibliotecários de cada Setor . ”
BG5	“Sim, pois como já mencionado trabalhamos em comissões de estudo , as quais são responsáveis pela produção do conhecimento da BU, pois através desses estudos é que são desenvolvidos/ aprimorados os produtos serviços para os usuários.”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

No **sexto questionamento**, investigou-se a percepção dos pesquisados sobre a consecução de **forma holística (integral) dos processos da gestão do conhecimento**, mediante atenção da subcategoria “**Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso; construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento**”. Questionou-se se o uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso;

construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, acontece de forma integral.

Quadro 25 – Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso; construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento

BG1	“ Sim, por Comunicações internas através da Intranet , pelas atas de reuniões mensais e repassadas pela gerência para cada Bibliotecária e também reuniões de setores com os colaboradores .”
BG5	“A direção do sistema tem uma visão macro sobre esse assunto, no entanto ainda não é uma realidade em todas as bibliotecas. A direção sempre incentiva e busca agir de forma sistêmica , favorecendo ao compartilhamento do conhecimento , bem como as demais etapas que envolvem a gestão do conhecimento .”.

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Por ultimo, o **sétimo questionamento** investigou como ocorre a “**Socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento**”, subcategorias que caracterizam o ambiente de aprendizagem propício para a criação do conhecimento organizacional, propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). A criação do conhecimento organizacional alimenta a inovação, e como ela se traduz sob a forma de produtos, serviços e sistemas (TASMIN et al., 2012). Nesta perspectiva, questionou-se se, na biblioteca, a criação do conhecimento organizacional, alimenta a inovação, e o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas os bibliotecários gestores estavam cientes de que a criação do conhecimento organizacional, alimenta a inovação, e o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas.

Quadro 26 – Socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento

BG1	“ Sim, pela intranet com comunicações internas , compartilhamento de documentos em um diretório comum a biblioteca.”
BG5	‘Sim, o sistema de bibliotecas sempre busca inovar e apresentar novos produtos e serviços, podemos citar como exemplo: o guia de normalização ; os tutoriais ; a constante atualização das redes sociais em que a biblioteca está inserida; a página da biblioteca; os serviços de ficha catalográfica por e-mail; o treinamentos dos usuários; A BDTD , o repositório institucional, entre outros”.

BG6	“Sim. Com toda a certeza. Nós temos, nessa biblioteca, um sistema de conhecimento organizacional integrado e concreto , onde, a partir de vários projetos, alimentamos a inovação.”.
-----	---

Fonte: Pesquisa direta (2012).

Poucos bibliotecários responderam ao instrumento de pesquisa questionário, este fato se caracteriza pelo o fato das bibliotecas pesquisadas não possuírem no seu quadro funcional um número maior de bibliotecários com funções de chefia ou diretores de seção. Nesta pesquisa a população adotada para a aplicação do questionário foram os sete bibliotecários com funções de chefia.

7 PROPOSTA DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE GIC PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS

Este capítulo exhibe o detalhamento do instrumento de diagnóstico de Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). A base para sua estruturação, elaboração e desenvolvimento advém, essencialmente, dos assuntos referenciados na fundamentação teórica desta pesquisa, bem como de outros conhecimentos adquiridos no decorrer de sua construção.

O instrumento proposto propicia tanto a análise isolada de uma determinada atividade de Gestão da Informação como de Gestão do Conhecimento. No entanto, embora exista esta possibilidade de examiná-las de maneira independente, há dificuldades em dissociar qualquer uma delas na biblioteca universitária, uma vez, que elas estão diretamente interligadas.

Além disto, na sua construção atentou-se para as particularidades das duas bibliotecas universitárias pesquisadas, ao incorporar suas análises no âmbito dos níveis da direção das duas bibliotecas e dos gestores bibliotecários. Ademais, utilizou-se para o estabelecimento dos indicadores expressos nos elementos de Gestão administrativa, Suportes de Gestão da Informação e do Conhecimento, Processos de Gestão da Informação e do Conhecimento, Processos de Gestão do Conhecimento e Análise da Base de Conhecimento na Organização, que fizeram parte das análises das atividades da GIC nas bibliotecas da UFC e UNIFOR.

A intenção do instrumento proposto foi, primeiramente, permitir ao gestor da biblioteca acadêmica diagnosticar, com base em indicadores concretos, os processos de Gestão da informação e do Conhecimento. As contribuições dos diretores que atuam nos diferentes níveis organizacionais foram de extrema relevância, pois, com base nas suas experiências práticas, possibilitou a definição de indicadores e linhas de ação, as quais fornecem pistas e elementos para a consecução da GI e GC em outras bibliotecas, notadamente de estruturas semelhantes às bibliotecas pesquisadas.

Ao elaborar e desenvolver o instrumento de diagnóstico da GIC pretendeu-se propor as bibliotecas pesquisadas um instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento (GIC) de forma integrada para bibliotecas universitárias mostrando a importância em atentar-se para a efetividade de suas ações quanto à melhoria contínua de seu fluxo informacional e de conhecimento.

Com base nos elementos disponibilizados na literatura, reconhecidos e comentados pelos bibliotecários diretores, chefes de seções, propõe-se um instrumento para diagnóstico da Gestão da informação e do Conhecimento. De uma forma holística e integrada, este instrumento aborda os aspectos de GIC, que abrange categorias em cada nível administrativo, nível administrativo/estratégico e intermediário/operacional, cujo reconhecimento, atreladas às pistas que facilitam a resolução dos questionamentos e para o planejamento de linhas de ação, recolhidas das principais falas dos bibliotecários pesquisados, elencadas na categoria “Aplicabilidade Gerencial”.

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE GIC

Quadro 1 – Instrumento de diagnóstico de GIC

GESTÃO ESTRATÉGICA	Indicador	Questionamento a ser feito pelo Bibliotecário Diretor	Aplicabilidade gerencial
	Definição de prioridades gerenciais	Como são definidas as prioridades gerenciais?	☐ planejamento estratégico ☐ plano de trabalho ☐ plano de desenvolvimento institucional
	Definição de Lideranças e Estratégias	Que critérios são adotados para a escolha dos dirigentes?	☐ meritocracia ☐ formação acadêmica ☐ experiência na função ☐ proatividade ☐ capacidade de resiliência ☐ voto pelos pares ☐ indicação por dirigentes superiores.
	Estabelecimento de uma coordenação de gestão da informação	Existe um profissional encarregado em realizar a Gestão da Informação (GI) nessa biblioteca?	☐ Bibliotecários; ☐ Profissionais de RH (Seleção do Quadro Funcional da Biblioteca)
	Promover a conscientização e compreensão dos colaboradores	Existe a preocupação de inculcar o significado e implementação da adoção da GI e da Gestão do Conhecimento (GC)?	☐ atividades de gestão/planejamento ☐ qualificações/ capacitações ☐ Processamento técnico
	Determinação das competências das pessoas	Há uma preocupação para a identificação das competências dos colaboradores? Existe um mapa de competência?	☐ mapa/matriz de competências

Quadro 2 – Instrumento de diagnóstico de GIC

SUPORTES DE GIE E GC	Indicador	Questionamento a ser feito pelo Bibliotecário Diretor	Aplicabilidade gerencial
	Promoção Integrada da Aprendizagem	Meios de promoção de aprendizagem para o staff da biblioteca	☐ incentivo a qualificação (especialização, mestrado e doutorado); ☐ cursos a distância; ☐ grupos de estudo; ☐ comissões de serviços (analisam e propõem alternativas para melhorar serviços e produtos); ☐ leitura recomendada (enviada através do e-mail) ☐ incentivo a produção acadêmica, especialmente artigos de periódicos.
	A criação de uma memória organizacional	Tratamento da memória organizacional	☐ banco de conhecimento ☐ Repositório Institucional online
	Organização centrada nas Pessoas	Intervenção na cultura organizacional	☐ Eventos de convivência: datas comemorativas ☐ Atividades motivacionais, de lazer, workshops ☐ Uso de programas de qualidade
	Capacidade para reconhecer e aprender, tanto com o sucesso, quanto com o fracasso.	Análise dos êxitos e fracassos de projetos	☐ sistema de avaliação
	Organização centrada nos sistemas	Quais os sistemas de informação estão em funcionamento na biblioteca?	☐ Sistema Integrado de Bibliotecas; ☐ Internet; sítio; email; redes sociais; GoogleDocs; ☐ Intranet; ☐ Sistema de Gerenciamento de Informações Acadêmicas; ☐ Biblionotícias
	Organização centrada na estrutura organizacional	Qual modelo de estrutura organizacional adotado nessa biblioteca?	☐ centralizado; ☐ descentralizado.
	Foco nas ferramentas tecnológicas	Quais as ferramentas tecnológicas estão disponíveis que facilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento na biblioteca?	☐ Sistema Integrado de Bibliotecas; ☐ Internet; sítio; email; redes sociais; GoogleDocs; ☐ Intranet; ☐ Sistema de Gerenciamento de Informações Acadêmicas; ☐ Biblionotícias
	Cultura informacional, gerencial e organizacional	Já foi realizada alguma pesquisa sobre a cultura informacional das pessoas?	
	Promoção da Gestão de projetos	Quais as iniciativas voltadas para promoção, divulgação e elaboração de projetos para captação de recursos?	☐ Comissões de projetos
	Incutir a Visão compartilhada	Quais as ações feitas para incentivar o compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas?	☐ Sistema Integrado de Bibliotecas; ☐ Internet; sítio; email; redes sociais; GoogleDocs; ☐ Intranet; ☐ Sistema de Gerenciamento de Informações Acadêmicas; ☐ Biblionotícias
	Avaliação do conhecimento	Há algum planejamento para	☐ Plano de trabalho

	existente relativo à necessidade futura	obtenção de pessoas competentes para desempenho de uma atividade a ser implantada?	☐ Plano de Desenvolvimento Institucional
--	---	--	---

Quadro 3 – Instrumento de diagnóstico de GIC

	Indicador	Questionamento a ser feito pelo Bibliotecário Diretor	Aplicabilidade gerencial
PROCESSOS DE GIE GC	Gestão da Informação	Atribua valores de 1 a 5 (1 sem valor, 2 pouco valor, 3 valor razoável, 4 alto valor, 5 valor de excelência) para os processos de gestão da informação, a saber: ☐ A busca de informação; ☐ Obtenção da informação ☐ Tratamento ☐ Armazenamento ☐ Disponibilização ☐ Interpretação ☐ Análise ☐ Uso ☐ Geração ☐ Distribuição ☐ Utilidade ☐ Pertinência ☐ Precisão e oportunidade da informação para o usuário ☐ Atendimento à suas necessidades ☐ A resolução de problemas ☐ A criação de novos produtos ☐ A transferência de tecnologia e métodos e as boas práticas da GI.	

	Gestão do conhecimento	Atribua valores de 1 a 5 (1 sem valor, 2 pouco valor, 3 valor razoável, 4 alto valor, 5 valor de excelência) para os processos de gestão do conhecimento, a saber: ☐ A criação da base de conhecimento ☐ Gestão de Conteúdo ☐ Comunidades de prática e times de conhecimento ☐ Uso do conhecimento ☐ Identificação e aquisição do conhecimento ☐ Desenvolvimento; compartilhamento e uso do conhecimento. ☐ Construção e manutenção do conhecimento ☐ Descarte do conhecimento ☐ Compartilhamento de conhecimento ☐ Criação do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.	
--	------------------------	---	--

Quadro 4 – Instrumento de diagnóstico de GIC

	Indicador	Questionamento a ser feito pelo Bibliotecário Gestor	Aplicabilidade gerencial
PROCESSOS DE GIC	Busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação da informação	Na biblioteca existe a busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação de informações?	☐ Tratamento técnico da informação (Análise descritiva e temática) ☐ Auxílio de especialistas ☐ busca informatizada: OPAC e sitio institucional ☐ Serviços de informação especializados: levantamento bibliográfico, lista de referências e resumos; atendimento ao usuário; treinamentos, tutoriais; ☐ Disponibilização pela biblioteca e por outros canais: intranet, e-mail, Painéis, Coordenação dos Cursos
	Análise, uso, geração, distribuição, utilidade, pertinência da informação	A análise, uso, geração, distribuição, utilidade, pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário é comum na rotina da biblioteca?	☐ Controle dos cabeçalhos de assunto; ☐ Estudos de perfil do usuário; ☐ Existência de uma comissão de educação de usuários ☐ Atender a bibliografia básica do curso

	Atendimento às necessidades dos usuários	A biblioteca oferece um atendimento que supra às necessidades dos usuários?	☐ atuação em ambiente tradicional e digital ☐ Serviços via telefone ☐ Biblioteca participante de serviços de comutação bibliográfica ☐ Sistemas de Gestão de Qualidade ☐ Serviços de acordo com o perfil do usuário ☐ atender a bibliografia básica e complementar do curso ☐ Uso de redes sociais ☐ Serviço de referência online.
	<i>A resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia, e métodos e as boas práticas</i>	Faz parte da rotina da biblioteca a resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia e as boas práticas?	☐ reuniões mensais com a gerência e todos os bibliotecários de cada setor ☐ analise as necessidades dos serviços prestados aos usuários ☐ Controle de metas ☐ Auditoria interna e externa ☐ Programas/técnicas de Qualidade ☐ planos de ação ☐ estudo de usuários; ☐ motivação do staff ☐ uso das tecnologias para melhorar a interação com o usuário ☐ Comissões para a inserção de novas ideias (inovação)

Quadro 5 – Instrumento de diagnóstico de GIC

	Indicador	Questionamento a ser feito pelo Bibliotecário Gestor	Aplicabilidade gerencial
PROCESSOS DE GIE GC	<i>Análise para tomada de decisão</i>	A Tomada de Decisão é realizada através da análise de informações a partir das alternativas disponíveis na biblioteca?	☐ Relatório de Ação Preventiva ☐ Relatório de Ação Corretiva ☐ relatórios de controle interno ☐ Técnica da Matriz GUT(que é a pratica de atribuir valores numéricos (pesos) de 1 a 5 para cada uma das variáveis “G”- Gravidade, “U”- Urgência e “T”- Tendência) ☐ Missão da Universidade e da biblioteca ☐ Discussão de grupo
	<i>Criação da base de conhecimento, Gestão de Conteúdo e Comunidades de prática e times de conhecimento</i>	As atividades de criação da base de conhecimento conta com as comunidades de prática e times(equipes) de conhecimento?	☐ equipes/times de conhecimento ☐ Comissão de estudo para produção do conhecimento
	<i>Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento;</i>	Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso; construção e manutenção do	☐ Comunicações internas através da Intranet ☐ reuniões mensais ☐ Reuniões setoriais ☐ Relatórios

	<i>compartilhamento; uso; construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento</i>	conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, acontece de forma integral?	☐ Incentivo ao compartilhamento do conhecimento
	<i>Socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento</i>	Na biblioteca a criação do conhecimento organizacional, alimenta a inovação, e o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas?	☐ Comunicações internas através da Intranet ☐ Uso de Diretório comum para compartilhamento de documentos ☐ Matriz GUT para resolução de problemas ☐ Atas de Reunião indexadas ☐ compartilhamento de Case ☐ controle de qualidade de produtos ☐ excelência no clima organizacional ☐ Incentivo à inovação

Deste modo, propõe-se um instrumento para diagnóstico integrado de gestão da informação e do conhecimento, destinado aos diferentes níveis administrativos de uma biblioteca acadêmica. Embora trate do contexto acadêmico, a sua aplicabilidade dependerá, por exemplo, do tamanho e estrutura administrativa da organização. Ainda sim, os modelos e teorias em informação e comunicação constituem ferramentas valiosas que podem ser utilizadas para interpretação dos comportamentos organizacionais, bem como para o planejamento de novas estruturas (PICOT; REICHWALD; WIGAND, 2008).

Por serem assuntos emergentes na prática biblioteconômica, a gestão da informação e do conhecimento necessitam ainda ser fomentada entre os bibliotecários acadêmicos. São muitos os benefícios proporcionados pela GIC, para ambos os prestadores e usuários de serviços de informação.

O uso deste instrumento dá-se a partir da consideração de que as organizações, de um modo geral, possuem uma função social mediante o oferecimento de produtos e serviços, e para que isto ocorra eficientemente, depende de um conjunto de ações planejadas. Para as bibliotecas universitárias, recai a responsabilidade de colocar amplas políticas educacionais e de informação

em prol do desenvolvimento do país. Neste cenário, atuam cargos de direção que lidam, de forma mais ou menos sistematizada, com a gestão da informação e do conhecimento.

Considera-se o benefício básico deste instrumento o auxílio ao diretor o reconhecimento das variáveis básicas, sistematizadas, que se deve atentar no âmbito da GIC. Ele apresenta uma série de indicadores que representam a GIC, em diferentes níveis administrativos, complementados por questionamento chave e possíveis respostas.

Na gestão administrativa, retratam-se preocupações mais amplas e, por isso, consideradas estratégicas, as quais guiam a prática dos demais colaboradores para o oferecimento eficiente dos serviços de informação. Seus indicadores representam posicionamentos teóricos consolidados, sempre complementados por um viés prático, o que facilita o seu reconhecimento e possível aplicabilidade em outras realidades.

No nível intermediário/operacional, o foco são os processos da GIC, i.e., buscam responder a questionamentos de como ela pode ser realizada na prática. Seus indicadores buscam instigar a resolução de problemas práticos no âmbito da GIC, operacionalizando os ideais organizacionais definidos pela alta administração.

A proposta do instrumento de diagnóstico da GIC para bibliotecas universitárias representa uma iniciativa de observar o desempenho da instituição sob a ótica da GIC, percebendo a contribuição desta abordagem gerencial na criação de valor ou de vantagens competitivas proporcionadas pela sua aplicação nas bibliotecas universitárias.

Por sua característica qualitativa, a proposta de instrumento de diagnóstico de GIC não visa, por exemplo, definir um parâmetro fixo para definir se uma organização segue ou não os preceitos da GIC. Por outro lado, pensa-se que quanto maior for o percentual de respostas positivas para o reconhecimento e aplicação dos indicadores apresentados, melhor será o desempenho da BU em capacidade administrativa e de oferecimento de serviços e produtos eficientes para as comunidades acadêmicas.

8 CONCLUSÃO

Diante das informações relatadas nos capítulos anteriores, acredita-se que os objetivos propostos foram alcançados, permitindo, assim, realizar algumas considerações que serão apresentadas neste capítulo. No decorrer desta pesquisa, percebeu-se que a GIC é um tema complexo, vasto e envolvente.

Construiu-se um instrumento de diagnóstico da GIC para bibliotecas universitárias, mediante estudo de caso nos dois principais sistemas de bibliotecas universitárias cearenses, UFC e UNIFOR, constituindo-se este o objetivo geral deste estudo. Para tanto, buscou-se identificar na bibliografia especializada quais modelos teóricos e atividades são associadas à Gestão da Informação e do Conhecimento (primeiro objetivo específico), e associá-los à realidade das bibliotecas acadêmicas (segundo objetivo específico), mediante a definição de indicadores de GI e GC, balizados pelo reconhecimento dos diretores das bibliotecas pesquisadas.

A intenção não era validar, mas fundamentar a estruturação de instrumento diagnóstico que integrasse os indicadores da GIC no âmbito das bibliotecas universitárias, fundamentado pelo viés prático dos bibliotecários diretores e gestores participantes (terceiro e quarto objetivo específico). A prática não apenas no sentido de garantir a eficiência organizacional e o oferecimento de produtos e serviços de informação, mas, sobretudo no sentido de exercer uma função social essencial para as pessoas inseridas na Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Nesta perspectiva, entendeu-se a GIC a partir de uma visão holística para seus processos constituintes, sistematizados, bem definidos e planejados. Dentre eles, identifica-se a GI, coexistindo em um modelo único de GIC. No âmbito da Ciência da Informação, esta pesquisa valeu-se dos variados aportes teóricos e práticos, os quais envolviam, sobretudo, a informação, conhecimento e os ambientes organizacionais.

A literatura corrente mostra a relevância da discussão da Gestão da Informação e do Conhecimento na biblioteca universitária, embora isto ainda não faça parte, de modo sistemático, da prática biblioteconômica. Deste modo, o referido instrumento pode auxiliar os profissionais em cargos de direção a reconhecerem as diferentes variáveis da GIC na gestão das bibliotecas acadêmicas. Ele representa também o mapeamento dos elementos teóricos de GI e GC, da

literatura corrente, contemplando as especificidades do ambiente informacional adequados à biblioteca acadêmica.

Assim, os parâmetros utilizados para mapear os elementos de GI e GC surgiram em função do estudo de outros modelos que trataram desse assunto apresentados na fundamentação teórica. Dentre eles, destacaram-se o modelo de Castro (2005), Nonaka e Takeuchi (1997), Bukowitz e Willians (2002), Choo (2003) e o método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). Embora específicos de GC, agregou-se a GI para a biblioteca universitária, unidade de informação que trabalha essencialmente com a informação registrada. Dentre os aportes teóricos de GI, destacaram-se: Pinto e Silva (2005), Monteiro e Falsarella (2007), Malin (2006), bem como um modelo de GI da Província de Alberta, no Canadá.

O uso de indicadores consolidados de diagnóstico de GI e GC constituiu o primeiro passo para a construção do instrumento proposto, sendo ele complementado pelo reconhecimento pelos pesquisados. Os dados obtidos dos bibliotecários acadêmicos, em diferentes níveis decisórios, esclareceram o ambiente em que ocorrem os processos da GIC. Os pesquisados explicitaram os construtos do instrumento proposto, através do qual pretendemos facilitar o entendimento de uma temática ainda complexa, embora de grande relevância para o campo da Biblioteconomia e Ciência da Informação. O gerenciamento da informação é fundamental para o exercício, pelas bibliotecas universitárias, da sua função institucional e social de facilitadora da transmissão de informação.

Já a informação, quando pensada como matéria-prima para a produção de conhecimento, e, ao mesmo tempo, constituindo-se no conhecimento humano explicitado, ou registrado, reforça-se a atenção para o gerenciamento dos atores sociais envolvidos. Eles, detentores de conhecimento tácito, possuem o bem mais precioso das organizações contemporâneas.

A Gestão do Conhecimento, portanto, está baseada em parte na Gestão da Informação, enquanto a informação é definida como um fluxo de mensagens, o conhecimento é a combinação de informação e contexto, na medida em que produzem ações. Assim, a GI nas organizações torna-se não apenas necessária, mas indispensável para realizar a Gestão do Conhecimento nas bibliotecas universitárias.

Na gestão da informação, entendemos que é necessária a sistematização dos processos de geração, seleção, aquisição, tratamento e disseminação de informações, com fins estratégicos para permitir o uso eficiente das informações e, a partir delas, conhecimento novo pelas

comunidades assistidas pelas bibliotecas universitárias. Sobre a ótica do conhecimento, compreendemos que os fatores chave para o sucesso desta empreitada envolvem, sobretudo, a interação de diferentes subjetividades de bibliotecários e usuários, isto é, conhecimentos tácitos. Nesta perspectiva, percebemos que, em um nível mais abrangente, urge-se por soluções da denominada Gestão do Conhecimento.

Na atual sociedade, o capital intelectual humano se destaca, cabendo aos gestores das diferentes organizações transformarem este ativo intangível em elemento estratégico para o sucesso da sua organização. Esta não é uma tarefa fácil, pois demanda um *mix* de competências em conhecimentos especializados e sensibilidade em estimular o aprendizado individual e organizacional, atribuições dos gestores de informação e conhecimento.

O ambiente biblioteconômico parece oferecer o cenário ideal para as organizações que se propõem a valorizar o aprendizado das pessoas, com vias de fortificar o conhecimento organizacional. As bibliotecas universitárias estudadas fornecem algumas pistas de como isso pode ser possibilitado, em diferentes níveis organizacionais.

Dos bibliotecários diretores e gestores, entendemos que todo o processo de Gestão da Informação e do Conhecimento depende de ações bem planejadas, alinhadas às expectativas organizacionais e dos usuários, fazendo-se uso dos recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis. Derivam, geralmente, da formalização de políticas organizacionais, tais como planejamento estratégico, que, na ótica da GI, tornam-se políticas de informação.

Percebemos também que conhecimento humano surge da interação humana, facilitados pelos emergentes aparatos tecnológicos. No regime de informação da biblioteca universitária, fazem-se cada vez mais uso de diferentes sistemas de recuperação de informação, potencializados pelo uso das redes de comunicação remota. As bibliotecas não se beneficiam apenas da otimização do gerenciamento dos recursos bibliográficos tradicionais. As redes sociais estão presentes, facilitando a comunicação entre o pessoal da biblioteca, e entre estes e os usuários, convergindo serviços de informação mais convenientes e eficientes. Por outro lado, elas revelam-se instrumentos estratégicos para a transformação de informação e conhecimento em inteligência competitiva, possibilitando à biblioteca universitária competir com outros meios de informação.

Nos novos tempos, a GI e GC ampliam a relevância da função do bibliotecário, que não se restringe ao mero gerenciamento das informações documentárias. Ele torna-se um personagem central na administração da biblioteca, cujas competências extrapolam a racionalidade da técnica

biblioteconômica, para satisfazer pessoas (usuários/clientes e colaboradores). Mais do que a tecnologia, as soluções em informação e conhecimento dependem de como as pessoas se comunicam.

Destarte, várias conclusões gerais podem ser tiradas desta pesquisa, como segue:

A chamada revolução do conhecimento e da informação que moldou a atual Sociedade da Informação, teve por base o desenvolvimento de sistemas de informação, particularmente as TIC, www e internet. A Gestão do conhecimento, mesmo que se apoie essencialmente em links eletrônicos, é, no nosso entender, a capacidade de desenvolvimento de um sistema de informação para transformar informação em conhecimento. Isto significa entender o conhecimento como sendo a informação pensada. Neste sentido o conhecimento envolveria tanto informação como o pensar com base em informação.

Assim, os atuais sistemas eletrônicos de informação não cumprem essas duas tarefas e não podem nesta ótica realizar a Gestão do Conhecimento, apenas da Informação. A Gestão do Conhecimento requer sistemas humanos para realizá-la. Por exemplo, se uma biblioteca está preparada técnica e eletronicamente para aumentar de modo eficiente e eficaz a circulação da informação pelos diversos setores de uma organização, ela trabalhou tão somente com um dos componentes do conhecimento: a informação. O outro componente do conhecimento que é fazer as pessoas pensarem com informações não foi atingido. Aumentar o conhecimento nas organizações é que se aumente tanto a circulação de informação, como o pensar com as informações recebidas.

Esta é a tarefa primordial da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). É assim, fundamental, que os gestores de GIC nas organizações criem comunidades, equipes transversais, disciplinas, tempo, espaço, e unidades de negócios pelas quais as informações circulem, sejam pensadas, discutidas, entendidas, apreendidas e tornadas conhecimento.

A pesquisa nos permitiu várias pistas de como criar essas comunidades, optando-se no mínimo por desenvolver quatro elementos-chave:

- a) O técnico que é fundamental para projetar sistemas humanos e de informação que não apenas disponibilizem informações, mas ajudem os membros da comunidade pensarem juntos.

- b) O social, a partir do qual se pode criar e desenvolver comunidades que partilhem conhecimentos, sem deixar de ter o benefício do pensamento da diversidade o bastante para incentivar o pensamento em vez de cópias sofisticadas;
- c) A gestão em sua relevância para criar um ambiente que valoriza realmente o conhecimento compartilhando;
- d) O desafio pessoal é a chave para tornar as mentes dos indivíduos abertas para as idéias dos outros, assim como dispostos a compartilhar suas idéias e assim, se mantendo sedentos de conhecimento novo;
- e) A Gestão do Conhecimento está baseada em parte na Gestão da Informação, enquanto a informação é definida como um fluxo de mensagens, o conhecimento é a combinação de informação e contexto, na medida em que produzem ações. Assim, a GI nas organizações torna-se não apenas necessária, mas indispensável para realizar a Gestão do Conhecimento nas bibliotecas universitárias.

Assim, concluímos que o fundamento da GIC é: combinar sistemas humanos e eletrônicos de informação nas organizações de modo a construir um ambiente para aprendizagem bem maior do que ocorre isoladamente nos indivíduos.

Espera-se que esta pesquisa estimule a inovação dos conhecimentos nesta área, do mesmo modo em que possa incutir na comunidade bibliotecária a necessidade de se realizar a GIC. Destarte, conclui-se nesta pesquisa, que os conceitos apresentados revelam que as informações precisam ser gerenciadas da mesma forma que os outros recursos, de sorte que é preciso traçar políticas e programas de organização e tratamento para que elas se apresentem com maior eficácia. Portanto, é nítida a importância das informações no processo de tomada de decisão.

Considerando a proximidade de conceitos entre as duas disciplinas, embora sejam distintas em relação ao objeto de atuação, partindo do entendimento de que a GI trabalha os fluxos formais da organização e a GC, os fluxos informais, o que nos leva a inferir que podem ser vistas e aplicadas de forma integrada.

Essa compreensão valida à intenção da pesquisa de propor um instrumento de integração de elementos para o diagnóstico das práticas de GIC nas Bibliotecas Universitárias.

Nessa perspectiva, entendemos que a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento da área de Ciência da Informação com estudos sobre as relações da Gestão da informação com a

Gestão do Conhecimento focalizando a atuação do bibliotecário nessas atividades em biblioteca universitária, propondo assim, um novo campo de estudo.

Finalmente, recomendamos para realização de futuras pesquisas:

- a) ampliar as discussões a respeito da Gestão da Informação e do Conhecimento direcionadas às bibliotecas universitárias;
- b) analisar a aplicabilidade do instrumento proposto, de modo que este possa ser melhorado e adaptado a outras realidades;
- c) Explorar com profundidade temáticas específicas da GIC, tais como a valorização do capital intelectual da biblioteca universitária;
- d) perceber a aplicabilidade do instrumento diagnóstico da GIC em outros tipos de unidades de informação, para além da biblioteca universitária, adaptando-o em diferentes estruturas e/ou níveis organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBACETE-SÁEZ, Carlos A.; FUENTES-FUENTES, Maria Mar; BOJICA, Ana María. Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 8, p. 1173-1193, 2011.
- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev e ampl. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.
- AMARAL, Sueli Angélica. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. In: AMARAL, Sueli Angélica (Org.). **Marketing na Ciência da Informação**. Brasília: UNB, 2007. cap. 1, p. 19-31.
- AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação gestão do Conhecimento na prática organizacional: análise de estudos de casos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 8, n. 2, p. 01-22, jan./jun. 2011.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós- graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BURKE, Peter. A classificação do conhecimento: currículos, bibliotecas e enciclopédias. In: _____. **Uma história social do conhecimento: de Gutember a Diderot**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. Cap. 5, p.78-108.
- CARDOSO, Luiz Henrique; PEREIRA, Edmeire Cristina. Teoria do caos e gestão da informação: uma integração na complexidade dos negócios e dos sistemas de informação. **Transinformação**. v. 17, n. 3, p. 221-233, set./dez. 2005.
- CARVALHO, Cristina, GOULART, Sueli. Transformação de modelos organizacionais e poder nas bibliotecas universitárias brasileiras: o impacto da sociedade da informação. In: **VIII Congresso Luso – Afro-Brasileiro de Ciências Sociais**. Coimbra, 2004.
- CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASTRO, Gardênia. **Gestão do conhecimento em biblioteca universitária**: um instrumento de diagnóstico. 2005. 160f. (Dissertação Mestrado em Ciências da Informação) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MakronBooks, 1996.

CESARINO, Maria Augusta da Nóbrega. Sistemas de Recuperação da Informação. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 157-168, set. 1985.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p.

CIANCONI, Regina. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. Brasília, SENAI/DN, 1999.

COSTA, I.; VASCONCELOS, A. C. F.; CÂNDIDO, G. A. Diagnóstico de Gestão do Conhecimento como Mecanismo para Criação de Valor: Um Estudo Exploratório no SEBRAE-PB. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 5, .2., p.80-98, abr./jun. 2009.

CUNHA, Murilo Bastos da. **Construindo o futuro**: a biblioteca universitária brasileira em 2010. Ciência da Informação, Brasília, v.29, n.1, p.71-89, jan./abr.2000.

CYSNE, Fatima Portela Cysne. Gestão de Informação O desafio das Unidades de Informação. In: JORNADA NORTE-NORDESTE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 5. 2007, Recife. **Anais eletrônicos...** Recife: APBPE, 2007. Disponível em: <http://www.apbpe.org.br/v2/jornada5/palestras/menest.pdf>. Acessado em: novembro 2011.

_____. Transferência de conhecimento entre a universidade e a indústria: uma análise nacional. 305fl. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Ceará, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DHAWAN, S. M. **Managing a Library**. UNESCO, 2007. Disponível em: http://www.unesco.org/education/aladin/paldin/pdf/course02/unit_16.pdf. Acesso em: 20 dez. 2012.

DODEBEI, V. L. D. **Tesouro**: linguagem de representação da memória documentária. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira, 1999.

DUARTE, Emeide Nóbrega. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6. 2005, Florianópolis. **Anais eletrônicos....** Florianópolis: ANCIB, 2005.

_____. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da Ciência da Informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 159-173, 2011.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da; COSTA, Suzana Queiroga da. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 97-107, 2007. >. Acesso em: 10 julho de 2011.

FONSECA, Ana Flávia; TORRES, Flávia. **Método de Avaliação do Conhecimento Organizational - Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. Comitê Executivo do Governo Eletrônico – CEGE. Brasília, abril de 2008.

FREIRE, Gustavo Henrique de Araújo. Ciência da informação: temática, histórias e fundamentos. Belo Horizonte: **Perspectiva em Ciência Inf.**, v.11, n.1, p.6-19, jan/abr.2006.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G.; PAPA, M.; FONSECA A. F. **Diagnóstico Da Gestão Do Conhecimento Nas Organizações Públicas Utilizando O Método Organizational Knowledge Assessment (Oka)**. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 20: Gestão do conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2008.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/conhecimento/home.html>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

GARCIA-REYES, Carmen Jorge. Gestión de Unidades de Información. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Org.). **Administração de Unidades de Informação**. Porto Alegre: FURG, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, p. 57-63, 1995.

GOVERNMENT OF ALBERTA [2], **Benchmarking Information Management Practices: An Assessment Tool**, October 2003, Departamento de Alberta, Canadá. Disponível em: <<http://www.im.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>>. Acesso em: 12 de jan. 2012.

GOVERNMENT OF ALBERTA [3], **Information Assets in the Government of Alberta**, October 2003, Departamento de Alberta, Canadá. Disponível em: <<http://www.im.gov.ab.ca/index.cfm?page=imf/Index.html>>. Acesso em: 12 de jan. 2012.

HARVEY, Jean-François. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 3, p. 400-417, 2012.

HOMMERDING, Nádia Maria dos Santos. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas**: um novo espaço para atuação, com ênfase nos processos de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da intranet. 2001. 210f. (Dissertação Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LATOUR, Bruno. Redes que a razão desconhece: laboratórios, bibliotecas, coleções. In: BARATIN, Marc; JACOB, Christian. **O Poder das bibliotecas**: a memória dos livros no Ocidente. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000.

LONGO, Rose Mary Juliano. Gestão do conhecimento e unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Org.). **Administração de Unidades de Informação**. Porto Alegre: FURG, 2007.

LOUREIRO, Joaquim Luís. Gestão do Conhecimento 2003. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALIN, Ana Maria Barcellos. Gestão da Informação Governamental: em direção a uma metodologia de avaliação. **Datagramazero**, v. 7, n. 5, p. não paginado, out.2006.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. Edições Loyola, São Paulo/SP, 2002.

MATTHEWS, Joseph R. **Strategic planning and management for library managers**. Wesport: Libraries Unlimited, 2005.

MILANESI, L. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê Editorial, 1991.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MONTEIRO, Nabor. A.; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n.2, p. 81-97, maio/ago. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORTEGA, Cristina Dotta. **Informática Documentária: estado da arte**. 2002. 235 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. p. 24-28.

PICOT, Arnold; REICHWALD, Ralf; WIGAND, Rolf. Fundamental information and communication models: insights into communication and information behavior. In: _____. **Information, organization and management**. Springer-Verlag: Berlin, 2008. cap. 3, p. 65-114.

PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da. Um Modelo Sistêmico E Integral De Gestão Da Informação Nas Organizações. In: 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 2., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Tecsi, 2005. p. 1 - 24.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

ROUYENDEGH, Babak Daneshvar; ERKAN, Turan Erman. An Application of the Fuzzy ELECTRE Method for Academic Staff Selection. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 23, n. 2, p. 107-115, 2013.

SALAZAR, Alejandro Andrés Pavez. **Modelo de implantación de gestion Del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas**. 2000. 90 f. (Tese Doutorado) Universidade Técnica Frederico Santa María, Departamento de Informática, Valparaíso. Disponível em: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Acesso em: 09 mar. 2011.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S. Um modelo de mensuração da contribuição da gestão do conhecimento nos resultados organizacionais. 2007. 360 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção)-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo,

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Gestão do Conhecimento: as lições dos pioneiros**. Rio de Janeiro: Polis, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. O Valor do Intangível. **HSM Management**, set./out. 2000.

TANLOET, Piyasuda; TUAMSUK, Kulthida. Core competencies for information professionals of Thai academic libraries in the next decade (A.D. 2010-2019). **The International Information & Library Review**, v. 43, p. 122-129, 2011.

TARAPANOFF, Kira. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: _____. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-36.

TARAPANOFF, Kira; IBICT; UNESCO. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT, 2006. 453p.

TASMIN, R. et al. Relationship between Knowledge Management Practices and Library Users' Satisfaction at Malaysian University Libraries: A Preliminary Finding. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 6, n. 12, p. 30-40, 2012.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura. **Gestão do conhecimento**: uma abordagem inicial. In. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais ...** Porto Alegre: PUCRS, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

TRIPODI, T.; FILLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA. **Biblioteca**. Disponível em:
<http://www.unifor.br/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=623&Itemid=>.
Acesso em: 24 de jan. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Biblioteca Universitária**. Disponível em:
http://www.ufc.br/porta/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=30 >.
Acesso em: 23 de jan. 2012.

VALENTIM, Marta Ligia Pomim. Gestao da informação e gestão do conhecimento em ambientes informacionais: conceitos e compreensões. **Tend. Pesq. Bras. Ci. Inf.**, v.1, n.1, 2008.

WOOD, Steve; REYNOLDS, Jonathan. Knowledge management, organisational learning and memory in UK retail network planning. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 2, p. 150-170, fev. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento de métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a)

Venho solicitar a vossa colaboração para responder as questões anexas, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento da dissertação de mestrado, cujo título é **“INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS”**.

A aplicação desse instrumento será feita com os gestores bibliotecários dessa instituição ligados diretamente com a direção da biblioteca. Serão abordadas as categorias que se refere com o processo de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC). Com essas informações desejo conhecer indicadores de GI e GC para a construção de um instrumento de diagnóstico de GI e GC para bibliotecas universitárias.

Gostaria de contar com a sua participação, pelo fato de esta pesquisa ser aplicada na sua área de atuação profissional e, desde já, manifesto os meus sinceros agradecimentos.

Salientamos que suas informações serão mantidas em sigilo, uma vez que os dados fornecidos serão utilizados somente para fins acadêmicos. Caso seja de seu interesse, os resultados da pesquisa estarão à sua disposição após a conclusão do trabalho.

Informo, igualmente, que os dados coletados serão tratados com o sigilo próprio de um trabalho científico, garantindo o anonimato do respondente do questionário.

Atenciosamente,

Adriana Nóbrega da Silva
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCI/UFPB

QUESTIONÁRIO

1 PERFIL DO RESPONDENTE

Cargo:

Está no cargo desde:

Setor que trabalha:

Formação acadêmica:

Tempo que trabalha na Universidade:

2 ANÁLISE DA BASE DE CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO

2.1 Conhecimentos necessários para a realização das atividades na organização

Função:

Atribuições da função:

Condições de realização:

Grau de excelência exigido:

OBS: Função (ações que desempenha no setor em que trabalha) Tempo na função (tempo em que trabalha nesta função) Atribuições da função (responsabilidades que você tem em razão de sua função na Biblioteca) Condições de realização (dentro da normalidade, existe algo que possibilita ou impede a realização de sua função – necessita de mais conhecimento para realizá-la? necessita de outras pessoas para realizá-la?).

GRAU DE EXCELENCIA EXIGIDO (habilidades e conhecimentos específicos para desempenhar a sua função).

PROCESSOS DE GI E GC

1. Na biblioteca existe a busca, obtenção, tratamento, armazenamento, disponibilização, interpretação de informações? De que forma? Comente sobre cada um desses processos.

2. A análise, uso, geração, distribuição, utilidade, pertinência, precisão e oportunidade da informação para o usuário é comum na rotina da biblioteca? Se SIM, explique como.

3. A biblioteca oferece um atendimento que supra às necessidades dos usuários? Comente.

4 Faz parte da rotina da biblioteca a resolução de problemas, a criação de novos produtos, a transferência de tecnologia e as boas práticas? Fale um pouco sobre essa rotina.

5 A Tomada de Decisão é realizada através da análise de informações a partir das alternativas disponíveis na biblioteca? Fale um pouco sobre o processo de Tomada de Decisão na biblioteca.

6 As atividades de criação da base de conhecimento conta com as comunidades de prática e times(equipes) de conhecimento? Se SIM, comente sobre as equipes de conhecimento.

7 Uso do conhecimento, identificação, aquisição, desenvolvimento; compartilhamento; uso; construção e manutenção do conhecimento; descarte do conhecimento, criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, acontece de forma integral?

8. Na biblioteca a criação do conhecimento organizacional, alimenta a inovação, e o conhecimento é criado dentro da organização sob a forma de produtos, serviços e sistemas? Se SIM, comente sobre esse processo.

Agradeço pela a atenção e colaboração dispensada.

Se necessário, deixe registrado alguma consideração, crítica ou sugestão.

Atenciosamente,

Adriana Nóbrega da Silva

adriufc.nobrega@gmail.com

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

ROTEIRO BÁSICO DA ENTREVISTA COM A DIREÇÃO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFC E UNIFOR

Prezado (a) Senhor (a)

Venho solicitar a vossa colaboração para responder as questões da entrevista, com o intuito de possibilitar o desenvolvimento da dissertação de mestrado, cujo título é “**INSTRUMENTO PARA DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**”. Orientada pela a Prof.^a Dr.^a Emeide Nóbrega Duarte.

ROTEIRO DA ENTREVISTA

I- GESTÃO ADMINISTRATIVA

1) Como são definidas as prioridades gerenciais?

2) Que critérios são adotados para a escolha dos dirigentes? E em relação às estratégias que você define?

3) Existe um profissional encarregado em realizar a Gestão da Informação (GI) nessa biblioteca?

4 Existe a preocupação de inculir o significado e implementação da adoção da GI e da Gestão do Conhecimento (GC)?

5 Na sua gestão ou nas gestões anteriores já houveram preocupações em identificarem as competências dos colaboradores? Por exemplo: existe um mapa de competência?

II- SUPORTES DE GI E GC

1 Quais as formas de promoção de aprendizagem das pessoas na biblioteca?

2 Qual o tratamento dispensado as informações relacionados à memória organizacional?

3 Existe alguma programação social que promova a confraternização, bem estar, saúde etc.?

4 Os resultados de obtenção de um sucesso ou fracasso de projetos são analisados da mesma forma?

5 Quais os sistemas de informação estão em funcionamento na biblioteca?

6 Qual modelo de estrutura organizacional adotado nessa biblioteca? Por exemplo: centralizado ou descentralizado.

7 Quais as ferramentas tecnológicas estão disponíveis que facilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento na biblioteca?

8 Já foi realizada alguma pesquisa sobre a cultura informacional das pessoas?

9 Quais as iniciativas voltadas para promoção, divulgação e elaboração de projetos para captação de recursos?

10 Quais as ações feitas para incentivar o compartilhamento de informação e conhecimento entre as pessoas?

11 Há algum planejamento para obtenção de pessoas competentes para desempenho de uma atividade a ser implantada? Se SIM. Fale um pouco sobre esse planejamento.

III- PROCESSOS DE GI E GC

Que pontuação você atribuiria aos indicadores e gestores da informação conforme a sua visão no contexto do ambiente de trabalho.

Indicar valor de 1 a 5 (1 sem valor, 2 pouco valor, 3 valor razoável, 4 alto valor, 5 valor de excelência).

1) PROCESSOS DE GI

a) A busca de informação

b) Obtenção da informação

c) Tratamento da informação

d) Armazenamento da informação

e) Disponibilização da informação

f) Interpretação da informação

g) Análise da informação

h) Uso da informação

i) Geração da informação

j) Distribuição da informação

k) Utilidade da informação

l) Pertinência da informação

m) Precisão e oportunidade da informação para o usuário

- n) Atendimento às suas necessidades
- o) A resolução de problemas
- p) A criação de novos produtos
- q) A transferência de tecnologia e métodos e as boas práticas da GI.

2) PROCESSOS DE GC

- a) A criação da base de conhecimento
- b) Gestão de Conteúdo
- c) Comunidades de prática e times de conhecimento
- d) Uso do conhecimento
- e) Identificação e aquisição do conhecimento
- f) Desenvolvimento; compartilhamento e uso do conhecimento
- g) Construção e manutenção do conhecimento
- h) Descarte do conhecimento
- i) Compartilhamento de conhecimento
- j) Criação do conhecimento, socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento

Agradeço pela a atenção e colaboração dispensada.

Atenciosamente,

Adriana Nóbrega da Silva

adriufc.nobrega@gmail.com

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFPB.