



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

CLEBSON LEANDRO BESERRA DOS ANJOS

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO:** um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade
Federal da Paraíba

**João Pessoa
2017**

CLEBSON LEANDRO BESERRA DOS ANJOS

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO:** um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade
Federal da Paraíba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Informação, Conhecimento e Sociedade

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação

Orientadora: Prof^a Dr^a Simone Bastos Paiva

**João Pessoa
2017**

A599c Anjos, Clebson Leandro Beserra dos.
 Competência em informação, gestão da informação e do
 conhecimento: um estudo com gestores da Biblioteca Central da
 Universidade Federal da Paraíba / Clebson Leandro Beserra dos
 Anjos. - João Pessoa, 2017.
 122 f.: il. -

 Orientadora: Simone Bastos Paiva.
 Dissertação (Mestrado) - UFPB/ CCSA

 1. Competência em informação. 2. Gestão da informação.
 3. Gestão do conhecimento. 4. Biblioteca Central – UFPB. I.
 Título.

UFPB/BC

CDU: 02:681.3(043)

CLEBSON LEANDRO BESERRA DOS ANJOS

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO
CONHECIMENTO:** um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade
Federal da Paraíba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação
da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a
obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em 31 de março de 2017

BANCA EXAMINADORA



Profª Drª Simone Bastos Paiva
Orientadora – PPGCI/UFPB

Profª Drª Emeide Nóbrega Duarte
Examinadora interna – PPGCI/UFPB



Profª Drª Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra
Examinadora externa – MPGOA/UFPB

João Pessoa
2017

Dedico esta dissertação a Deus, ao meu pai, Manoel Leandro dos Anjos; a minha mãe, Lúcia de Fátima Beserra dos Anjos; ao meu irmão, Gleidson Beserra; a minha cunhada, Andreza; meus sobrinhos, Israel e Davi; a minha esposa, Deysenara; aos meus amigos; à Biblioteca Central da UFPB e aos professores e amigos de Curso do PPGCI/UFPB, pois todos contribuíram para sua realização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo o que Ele tem me proporcionado, pois tudo o que eu sou vem Dele, por isso, toda honra e toda glória vão para Ele, o Deus criador de todas as coisas;

Aos meus pais, Manoel Leandro dos Anjos e Lúcia de Fátima Beserra dos Anjos, que cuidam de mim com todo carinho e amor, o que me possibilitou atingir esse objetivo, e que continuarão a ajudar em tudo, porque neles existe o amor que faz o ser humano vencer qualquer obstáculo;

Ao meu irmão Gleidson, pela força e pelo exemplo de vida e por me ensinarem que o esforço e a dedicação são importantes para que possamos viver e lutar por aquilo em que acreditamos;

A minha cunhada Andreza e aos meus sobrinhos Israel e Davi, pois a família é essencial para a vida de qualquer pessoa;

A minha esposa e princesa Deysenara, pela força, pelo estímulo, pelo carinho e pelo amor, nessa nossa caminhada, pois ela foi e sempre será fundamental em minha vida;

A minha orientadora, a Professora Simone Bastos Paiva, por ter me incentivado até o fim, além de ter me compreendido em todas as circunstâncias;

Aos membros da banca, as Professoras Emeide Nóbrega Duarte, Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, Alzira Karla Araújo da Silva e Jacqueline Echeverría Barrancos, por terem aceitado o convite e, sobretudo, contribuído para o aprimoramento desta pesquisa;

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, por nos ensinarem com maestria e comprometimento;

A todos os servidores e estagiários da Biblioteca Central da UFPB, pelo apoio e pela oportunidade de fazer parte dessa instituição, que presta um serviço tão essencial à formação e ao desenvolvimento educacional de sua comunidade;

A todos os meus amigos.

A informação é como o ar que respiramos, e quando o ar é puro, vivemos longos anos. Semelhantemente, a informação deve ser pura, ou seja, eficaz para cumprir seu objetivo de suprir a necessidade informacional das empresas/instituições para elas mesmas viverem longos anos nesse mercado mundial competitivo.

Clebson Leandro Beserra dos Anjos (2010)

RESUMO

Existe um problema na sociedade contemporânea referente ao excesso da informação que é produzida e disseminada por intermédio das tecnologias de informação e comunicação, em especial, a Internet. Nesse contexto, os gestores de bibliotecas, que são profissionais da informação, devem se aprimorar com as práticas da competência em informação, a fim de buscar, acessar e usar a informação de forma eficiente, gerenciando seu fluxo crescente, com o intuito de criar conhecimentos no âmbito da organização. Nesse cenário, objetiva-se averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de gestão da informação e gestão do conhecimento. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório e descritivo, por meio de um levantamento e da observação participante, a fim de identificar as práticas de competência em informação, gestão da informação e gestão do conhecimento dos gestores da unidade. Os resultados revelaram que a maior parte dos gestores tem competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento e para adquiri-los, disseminá-los e usá-los. Todavia, os gestores e os colaboradores precisam de mais incentivo e de encorajamento para compartilhar o conhecimento e ampliar seu uso por meio de novos serviços e produtos informacionais na unidade. Conclui-se que a competência em informação pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento e o aprimoramento dos processos da gestão da informação e da gestão do conhecimento na unidade pesquisada.

Palavras-chave: Competência em informação. Gestão da informação. Gestão do conhecimento. Biblioteca Central. UFPB.

ABSTRACT

There is a problem in the contemporary society referred to the excess of information that is produced and disseminated through information technology and communication, especially, the Internet. In this context, the library managers, who are information professionals, have to improve themselves through competence practices in information, in order to search, to access and to use the information in a efficient way, managing its growing flux to create knowledge in sphere of the organization. In this scenario, the objective is verify the manner the competence in information of the managers of the Central Library of Federal University of Paraíba can contribute to the development of the information management practices and knowledge management. For that, it was realized a exploratory and descriptive study, through data analysis and an observation in order to identify the practices of competence in information, information management and knowledge management of unit managers. The results revealed that most managers have the competence to identify the need for information and knowledge and to acquire, disseminate and use them. However, managers and employees need more motivation and encouragement to share knowledge and to expand their use through new information services and products in the unit. It is concluded that the information competence can effectively contribute to the development and improvement of information management and knowledge management processes in the researched unit.

Keywords: Competence in information. Information management. Knowledge management. Central Library. UFPB.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo evolutivo de constituição da gestão da informação	30
Figura 2 – Tarefas do processo de gerenciamento de informações	33
Figura 3 – O processo de gerenciamento da informação	35
Figura 4 – Modelo processual de administração da informação	36
Figura 5 – Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações	38
Figura 6 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	41
Figura 7 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento	43
Figura 8 – As sete dimensões da gestão do conhecimento	45
Figura 9 – Padrões norteadores para a formação e o desenvolvimento da competência em informação	54
Figura 10 – Modelos de competência em informação	55
Figura 11 - Competência em informação voltada para a GI e a GC.....	58
Figura 12 - Organograma adaptado da Biblioteca Central da UFPB	64
Figura 13 – Competência em informação na perspectiva da GI e da GC.....	93
Figura 14 – Informações e serviços disponíveis no <i>site</i> da Biblioteca Central da UFPB.....	97
Figura 15 – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA/UFPB.....	100
Figura 16 – Uso do grupo no <i>Whatsapp</i> ® para resolver problemas em equipe na BC	102
Figura 17 – Grupo no <i>Whatsapp</i> ® (Des)(Re)Aprender	104
Figura 18 – Apresentação de produtos e serviços da BC/UFPB	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Determinar a necessidade de informação	68
Gráfico 2 – Conhecer e identificar fontes potenciais de informação	69
Gráfico 3 - Avaliar criticamente a informação	71
Gráfico 4 - Usar e comunicar a informação com propósito específico	72
Gráfico 5 - Considerar os aspectos éticos no uso da informação	74
Gráfico 6 - Aprender de forma independente ao longo da vida	75
Gráfico 7 – Identificação da necessidade de informação	77
Gráfico 8 – Aquisição da informação	79
Gráfico 9 – Organização da informação	81
Gráfico 10 – Disseminação da informação	82
Gráfico 11 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	83
Gráfico 12 – Uso e descarte da informação	84
Gráfico 13 – Identificação do conhecimento	86
Gráfico 14 – Aquisição de conhecimento	87
Gráfico 15 – Desenvolvimento do conhecimento	89
Gráfico 16 – Compartilhamento do conhecimento	90
Gráfico 17 – Uso do conhecimento	91
Gráfico 18 – Competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento	94
Gráfico 19 – Competência para adquirir informação e conhecimento	96
Gráfico 20 – Competência para disseminar informação e conhecimento	101
Gráfico 21 - Competência para usar informação e conhecimento	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução da sociedade humana	22
Quadro 2 - Conceitos de competência em informação segundo autores estrangeiros	49
Quadro 3 - Conceitos de competência em informação segundo autores brasileiros.....	50
Quadro 4 - Gestão da informação e Gestão do conhecimento.....	56
Quadro 5 - Autores que embasaram a elaboração do questionário.....	60
Quadro 6 - Competência em informação: dimensão e indicadores	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados.....	65
---	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALA *American Library Association*

BC Biblioteca Central

GC Gestão do Conhecimento

GI Gestão da Informação

GIC Gestão da Informação e do Conhecimento

TIC Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPB Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	19
2.2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO	22
2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	28
2.3.1 Gestão da Informação: conceitos e modelos.....	28
2.3.2 Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos	39
2.4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO.....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	59
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	59
3.3 CAMPO DE PESQUISA: Biblioteca Central da UFPB	63
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA: gestores da BC da UFPB	64
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1 PERFIL DOS GESTORES DA BC/UFPB	65
4.2 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO.....	67
4.2.1 Determinar a necessidade de informação	67
4.2.2 Conhecer e identificar fontes potenciais de informação	69
4.2.3 Avaliar criticamente a informação	71
4.2.4 Usar e comunicar a informação com propósito específico	72
4.2.5 Considerar os aspectos éticos no uso da informação	73
4.2.6 Aprender de forma independente ao longo da vida	75
4.3 DIMENSÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO	77
4.3.1 Identificação da necessidade de informação.....	77
4.3.2 Aquisição da informação.....	79
4.3.3 Organização da informação	80
4.3.4 Disseminação da informação	82
4.3.5 Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	83
4.3.6 Uso e descarte da informação	84
4.4 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	86
4.4.1 Identificação do conhecimento	86
4.4.2 Aquisição de conhecimento.....	87

4.4.3 Desenvolvimento do conhecimento	88
4.4.4 Compartilhamento do conhecimento	90
4.4.5 Uso do conhecimento	91
4.5 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: EM BUSCA DA INTEGRAÇÃO	93
4.5.1 Competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento.....	94
4.5.2 Competência para adquirir informação e conhecimento	96
4.5.3 Competência para disseminar informação e conhecimento.....	100
4.5.4 Competência para usar informação e conhecimento.....	105
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	110
ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA DIREÇÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL	115
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	116
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	118

1 INTRODUÇÃO

A competência em informação é uma exigência da sociedade contemporânea, e os gestores de bibliotecas, que são profissionais da informação, têm que se aprimorar constantemente para dominá-la e exercer suas atribuições de forma eficiente, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento da gestão da informação e do conhecimento na organização.

Desenvolver habilidades e competências que promovam o uso consciente, criativo e eficaz da informação tornou-se essencial para o profissional da informação (VITORINO; PIANTOLA, 2009). Essa exigência surgiu na chamada Sociedade da Informação, que é considerada um acontecimento mundial caracterizado por um alto nível de transformação, no que se refere às atividades sociais, educacionais, políticas, econômicas e culturais. Tal mudança, que é constante, ocorre por intermédio da infraestrutura de informações disponíveis que afetam a estrutura e a dinâmica dessas atividades (TAKAHASHI, 2000).

Essa sociedade tem sido impulsionada pelo desenvolvimento e pela implantação das tecnologias da informação e comunicação (TIC), em especial, a Internet, que possibilita o acesso a inúmeras informações em diversos suportes, em qualquer parte do mundo, o que contribui para aumentar a produção e a disseminação da informação, de maneira instantânea, numa velocidade que, outrora, não se conseguia imaginar.

Nesse contexto, a sociedade passa por uma transformação, no que se refere ao uso dessa tecnologia, pois as facilidades para o acesso e a produção da informação trouxeram como consequência a “explosão da informação”, o que aumentou a dificuldade na forma como as pessoas buscam, acessam, localizam e usam a informação.

Na Sociedade da Informação, as pessoas devem ser competentes em informação, para que possam lidar com o fluxo crescente de informação e criar ambientes favoráveis para a geração de conhecimentos na organização. Nesse sentido, para uma pessoa ser considerada competente em informação, deve ser capaz de reconhecer a necessidade de informação e ter a habilidade de localizá-la, avaliá-la e usá-la eficazmente. Dessa forma, desenvolve o aprendizado ao longo da vida, pois sabe como o conhecimento é estruturado, encontra a informação e a usa, de modo que outras pessoas possam aprender com o uso dela (ALA, 1989).

No âmbito das organizações, a informação e o conhecimento também passaram a ser elementos essenciais tanto nas atividades-meio quanto nas atividades-fins. Para garantir o acesso, o uso e o compartilhamento da informação e do conhecimento, é necessário gerir a informação e o conhecimento de forma eficiente, para que haja um fluxo contínuo e tempestivo.

A Gestão da Informação (GI) contribui para identificar e potencializar o uso das informações relevantes na organização. Por meio dos processos de criação, aquisição, armazenamento, análise e uso da informação, buscam-se favorecer o crescimento e o desenvolvimento de uma organização inteligente, adaptada às exigências da contemporaneidade (TARAPANOFF, 2001).

Produz-se, assim, a base para a Gestão do Conhecimento (GC) na organização, visto que o uso adequado da informação possibilita a criação contínua de novos conhecimentos, que são disseminados e incorporados em novos produtos, serviços e tecnologias na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nesse contexto, para gerenciar eficazmente uma organização, o gestor, além de se manter atualizado com as novas ferramentas gerenciais, precisa conhecer os processos e os recursos da GI e da GC, para avaliar e adequar a sua aplicação à organização. Para tanto, os gestores precisam aprimorar suas competências em informação, pois isso possibilitará melhores condições para um gerenciamento da informação e do conhecimento efetivo na organização.

Com base nesses pressupostos, e tomando como campo empírico uma biblioteca em uma Instituição de Ensino Superior, surgiu a seguinte indagação que norteou esta pesquisa: **De que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central (BC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) pode contribuir para os processos de GI e GC?**

Nessa perspectiva, o objetivo geral desta pesquisa foi o de averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de GI e GC. Para tanto, foram empregados como estratégia de pesquisa o levantamento de campo e a observação participante, e como instrumento de coleta dos dados, a aplicação de questionário.

Para alcançar o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o perfil dos gestores pesquisados;
- b) Identificar práticas de competência em informação dos gestores da BC da UFPB;
- c) Identificar práticas de gestão da informação (GI) dos gestores da BC da UFPB;
- d) Identificar práticas de gestão do conhecimento (GC) dos gestores da BC da UFPB e
- e) Propor uma integração das práticas da GI e da GC por meio da competência em informação.

O interesse por investigar esse tema – competência em informação - surgiu quando se percebeu que era preciso aprofundá-lo no local em estudo, que também é o local de trabalho do pesquisador, na perspectiva de melhorar os processos informacionais relacionados à gestão nessa unidade de informação.

O estudo apresenta relevância teórica e prática. Do ponto de vista teórico, poderá evidenciar a relação entre o trinômio ‘competência em informação, gestão da informação e gestão do conhecimento’, para contribuir, na perspectiva prática, com a formação de gestores de unidades de informação no âmbito das instituições de ensino superior. Por meio da identificação das ações que são desenvolvidas no ambiente da unidade pesquisada, poder-se-á incentivar e aprimorar a competência em informação dos gestores visando gerenciar a informação e o conhecimento na organização.

Quanto à estrutura, o trabalho foi dividido em cinco capítulos, incluindo esta introdução; o **segundo**, que trata da fundamentação teórica, foi dividido em quatro sessões: na primeira, apresentam-se as diferenças e as relações entre dado, informação e conhecimento, porque essa compreensão é essencial na discussão sobre o gerenciamento da informação e do conhecimento no ambiente organizacional; na segunda, discorre-se sobre a sociedade da informação, com o intuito de evidenciar a valorização da informação e do conhecimento nos dias atuais. Nesse sentido, apresenta-se um breve relato sobre a evolução da sociedade humana, desde a Sociedade Nômade até a Sociedade da Informação; a terceira traz

algumas considerações sobre a gestão da informação e a gestão do conhecimento e sobre a origem desses temas, conceitos e modelos; a quarta traz uma abordagem sobre a competência em informação, sua origem, conceitos e modelos.

No terceiro, apresentam-se os procedimentos metodológicos: a caracterização da pesquisa, os métodos de coleta e de análise de dados, o campo da pesquisa e os sujeitos pesquisados.

O quarto capítulo - da apresentação e discussão dos resultados – foi distribuído em cinco seções: a primeira apresenta o perfil dos sujeitos; a segunda, a descrição das dimensões da competência em informação; a terceira, as descrições das dimensões da gestão da informação; a quarta, as descrições das dimensões da gestão do conhecimento e a quinta, a integração das dimensões da GI e GC, na perspectiva da competência em informação.

Por fim, tem-se **o quinto capítulo**, com as considerações finais a respeito do tema abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo traz uma abordagem sobre dado, informação e conhecimento, sociedade da informação; gestão da informação, gestão do conhecimento e competência em informação, que constituem a base teórica da pesquisa.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Compreender as diferenças e as relações da tríade dado, informação e conhecimento é essencial para que o gestor de uma organização possa gerenciar a informação e o conhecimento em seu ambiente organizacional.

Dado é uma sequência de símbolos quantificados, pois pode ser reproduzido sem perder sua originalidade. Um texto, por exemplo, é um dado, porque as letras podem ser contadas, uma vez que o alfabeto é um conjunto finito de símbolos. Além disso, quando as fotos e os sons são inseridos no computador, também são considerados dados, porque podem ser quantificados. Então, dado é o que pode ser contado numa sequência de símbolos (SETZER, 2015).

Para Beal (2004), os dados são registros ou fatos em sua forma primária e que não precisam estar somente no formato físico, porque uma imagem guardada na memória também é considerada um dado. Assim, “o dado é o ponto de partida para qualquer tipo de comunicação seja ela em suporte físico [...] ou mental [...]. Para que o dado possa sair do estágio primário e atingir a etapa seguinte, que é o de transformar-se em informação é necessário que ele ganhe significado” (ANJOS, 2010, p.15). Para isso acontecer, o dado tem que estar organizado ou combinado de forma significativa e padronizado adequadamente, para se transformar em informação (BEAL, 2004).

Considerando o exposto, o dado é um processo dependente da condição de significação daquele que se expõe perante ele. Por exemplo, o texto a seguir: **8ur6t43@#0**, para alguns, pode ser formado só de dados que, embora estejam agrupados, não geram nenhum significado; já para outros, pode ser entendido como um conjunto de caracteres compostos de números, letras e símbolos, que pode ser uma senha ou outra coisa, a depender do contexto. Dessa forma, passa-se para o estágio de significação, que se transforma em informação.

Se o dado pode ser uma informação, e se a informação pode ser um dado, como diferenciá-los? Da seguinte maneira: “Para existir, uma informação deve ser traduzida para um código específico (os símbolos) que permita sua transmissão (os sinais) através de um meio técnico determinado” (ORTIZ, 1997, p.2), pois, como anunciam McGee e Prusak (1994, p.24), “[...] informações são dados coletados, organizados e ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto”. Pode-se concluir que um mesmo dado pode ser informação para determinada pessoa, e para outra, pode continuar sendo um dado. Isso implica dizer que, nesse processo de transição entre dado e informação, o fator humano é essencial, porque, como visto acima, quem diferencia o dado da informação é o ser humano, que atribui significado e contexto aos dados apresentados.

Quanto ao conhecimento, “é a informação aceita e assimilada pelo indivíduo, que modifica seu estado cognitivo de compreensão de determinada realidade que possibilita construir, reconstruir essa realidade e agir sobre ela” (SOUSA, 2008, p.43).

Conforme o texto apresentado no exemplo acima: **8ur6t43@#0**, quando a pessoa o interpretou, construindo significado e reconstruindo sua realidade, apreendeu aquela informação e concluiu que podia ser uma senha. Dessa forma, pode-se ter uma atitude, tomar uma decisão, porquanto a transformação do dado em informação e a aplicação dela a determinada situação foram compreendidas. Esse processo é o conhecimento em ação através do uso prático da informação.

Assim, apesar das várias definições que existem, esses termos podem ser explicados didaticamente da seguinte forma:

Dado é um fragmento bruto da realidade, uma entidade descontextualizada de sentido. Informação pode ser entendida como dados agrupados e organizados, mas que façam sentido para o ser humano e para o interlocutor. Conhecimento pode ser visto como a informação aplicada pelo ser humano (DIAS, 2014, não paginado).

Partindo dessa compreensão, será apresentada a metáfora do liquidificador, aplicada aos dados, à informação e ao conhecimento, para ilustrar o entendimento dos conceitos e evidenciar sua aplicação no âmbito das organizações contemporâneas.

Podem-se compreender os dados como os ingredientes antes de serem processados em um liquidificador, como frutas, que, sozinhas, não geram as calorias necessárias ao ser humano. Embora os ingredientes estejam juntos, ainda se consegue identificá-los separadamente. Quando o liquidificador é ligado, mistura os ingredientes de tal forma que eles passam a ser um todo indissociável. Esse processo de combinação dos ingredientes pode ser associado à informação, já que é a integração entre os ingredientes (dados) que gera as calorias (dão um significado consistente aos dados) para serem utilizadas pelo ser humano. Depois que os ingredientes (dados) são combinados e geram calorias (significado consistente), é que a mistura (informação) está pronta para ser ingerida (internalização). Esse último processo corresponde à passagem da informação ao conhecimento, posto que, quando isso acontece, gera-se o conhecimento (energia) necessário à ação.

Essa metáfora do liquidificador denota que, para existir, as organizações precisam consumir calorias (informações), a fim de produzir a energia suficiente para o funcionamento de suas atividades diárias. Cabe ressaltar que, devido às tantas fontes de calorias (informações) que existem na atualidade, surge a problemática: Quais fontes devem ser adquiridas para que a organização funcione de forma mais eficiente?

Para responder a essa pergunta, o gestor precisa ser competente em informação, pois, com o aprimoramento dessa competência, ele será capaz de buscar, localizar, avaliar e aplicar a informação, que proporcionará à organização a estrutura informacional adequada para o desenvolvimento efetivo das atividades.

Na seção seguinte, será apresentado um breve contexto da evolução da informação e do conhecimento na sociedade contemporânea e sua importância no âmbito organizacional.

2.2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A Sociedade da Informação é a que é formada por um conjunto de pessoas que se relacionam, essencialmente por meio do compartilhamento e do uso da informação. Santos (2010, p.22) refere que, “[...] atualmente, estamos numa nova era, que chama a atenção pela velocidade com que as coisas acontecem e que coloca a informação como o principal insumo para o desenvolvimento das nações, sociedades e organizações.” Isso demonstra o quanto a informação é essencial para todos na contemporaneidade. Mas a sociedade contemporânea traz em sua essência a produção e a disseminação em excesso de informação, em que o fluxo informacional cresce exponencialmente, por intermédio da internet, produzindo e disseminando dados, informações e conhecimentos de forma instantânea.

É nesse contexto de mudança proporcionada pelo uso das tecnologias da informação e do conhecimento (TIC) e da internet em que a Sociedade da Informação se estabelece. Todavia, desde os primórdios, a sociedade tem passado por transformações constantes, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1– Evolução da sociedade humana

Sociedade	Nômade	Agrícola	Industrial	Conhecimento
Início, Onda	Fogo e Armas Primitivas	Fixação à Terra, Agricultura	Revolução Industrial	Tecnologias da Informação
Atividade Principal	Coletar Alimentos	Produção Agrícola	Produção em série	Gerar Conhecimento
Distribuição Geográfica	Tribos Nômades	População Rural, Dispersa	Concentração em Cidades	Espaço Virtual, Anywhere
Fonte de Riquezas	Domínio Físico	Descobrimientos, Posses, Terras	Processos Industriais	Informações e Tecnologias
Centro do Poder	Força Bruta, Maior Tribo	Armas, Extensão Territorial	Armas, Capital, Máquina	Know How, Softwares, Hardwares
Poder subjacente	Curandeiros, Pajés	Igreja, Religiões	Mercado, Política	Parcerias, Interações, Relacionamentos
Cultura, Informação	Oral, Figurativa	Oral, Manuscritos	Imprensa, Livros, Rádio	Internet, Realidade Virtual
Fator Predominante	Mão de Obra	Recursos Naturais	Capital	Informação e Conhecimento

Fonte: Adaptado de Toffler (1987 apud RODRIGUES; ODA, 2016)¹

Visualizam-se, assim, as grandes transformações vivenciadas pela sociedade até se chegar aos dias atuais, por meio das principais características que foram mudando com o decorrer do tempo, desde a Sociedade Nômade até a Sociedade do

¹Aula ministrada pelos Professores Ernesto Rodrigues e Érico Oda, na Pós-graduação em Gestão de Pessoas da Fundação de Estudos Sociais do PR. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/52360/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

Conhecimento (Sociedade da Informação). Tomando como referência o quadro da evolução da sociedade humana (Quadro 1) e a aula virtual ministrada pelos Professores Rodrigues e Oda (2016), nos parágrafos seguintes, será descrita, de forma sucinta, cada etapa dessa evolução, a fim de se compreender bem mais a valorização da informação e do conhecimento na sociedade atual.

Na **Sociedade Nômade**, foi descoberto o fogo. Naquela época, as pessoas podiam se deslocar à noite, iluminar a caverna, cozinhar os alimentos, espantar os animais selvagens e se aquecer nos períodos de frio. Até hoje, o fogo é essencial para a humanidade. Quando o alimento acabava, na região em que estavam, as pessoas iam para outro local conseguir alimentos para consumir, por isso são chamados nômades, porque não tinham um lugar fixo e ficavam sempre mudando à procura de alimentos. Sua atividade principal era a coleta de alimentos. Tinham como fonte de riqueza o domínio físico, posto que utilizavam a força bruta como o centro do poder, além da autoridade dos pajés e dos curandeiros. Comunicavam-se, oral e figurativamente, para representar a cultura e a informação, por meio de pinturas rupestres nas paredes das cavernas. O fator predominante era a mão de obra.

Foi na **Sociedade Agrícola** onde as pessoas conseguiram se fixar em um local específico através da agricultura, ou seja, com a plantação e o cultivo de alimentos. Assim, não precisavam se deslocar para outro local para buscar alimentos. Por essa razão, a produção de alimentos passou a ser sua principal atividade. Foi nesse momento em que surgiu uma população rural dispersa, cuja fonte de riqueza consistia em descobrir novas áreas e se apossar delas para cultivar e plantar alimentos. O centro do poder era a igreja, através da religião, além do uso de armas, pois surgiam vários conflitos em relação à posse das terras, no que diz respeito à extensão territorial. A cultura e a informação eram preservadas e comunicadas de forma oral e através da escrita nos manuscritos.

O fator predominante eram os recursos naturais que, assim como o fogo da Sociedade Nômade, nos dias atuais, são essenciais para a sobrevivência da humanidade, que precisa plantar, cultivar e colher para o consumo utilizando a terra e a água na produção de alimentos.

Na **Sociedade Industrial**, o trabalho artesanal, que predominava na Sociedade Agrícola, foi substituído pelo trabalho assalariado, com o uso das máquinas, que produziam em série, inicialmente de tecido e algodão. Nesse

momento, o foco das pessoas, além da área rural, eram as cidades, onde elas se concentravam em busca de riquezas com os processos industriais, em especial, com o uso da máquina a vapor. O poder girava em torno das armas, das máquinas e do capital, aliados ao mercado e à política.

O desenvolvimento da cultura e da informação deu um salto importante com a criação da imprensa, que possibilitou a confecção de livros em série e aumentou sua produção. Isso fazia com que mais pessoas tivessem acesso à cultura e à informação que eram produzidas; também houve a contribuição significativa, com o uso do rádio para a comunicação. Nesse período, o capital foi o fator predominante da economia industrial, cujo objetivo, basicamente, era de utilizar um bem para produzir outro.

Chegou-se, na contemporaneidade, à chamada **Sociedade do Conhecimento**, Sociedade da Informação ou Sociedade da Informação e do Conhecimento, a depender da abordagem. Para fins deste estudo, considerou-se a Sociedade da Informação, que se iniciou com o desenvolvimento e a implementação das TIC, com o objetivo de produzir, armazenar e disseminar dados e informações para gerar conhecimentos. A internet foi a tecnologia propulsora para a consecução desse objetivo, em escala global, através da conexão dos computadores em rede.

Na **Sociedade da Informação**, as fontes de riquezas são a informação e o conhecimento, materializados por meio das tecnologias nos softwares, nos hardwares e nas redes, pois esses recursos informacionais estão no centro do poder, que é ampliado através de parcerias, interações e relacionamentos em escala mundial.

Com respeito à cultura e à informação, sua comunicação, transmissão e influência se diferem sobremaneira das outras sociedades, quando eram pintadas nas cavernas, escritas em manuscritos e impressas nos livros. Na contemporaneidade, o que predomina é a utilização da internet, em que as pessoas se conectam por intermédio de várias mídias, como o vídeo, a música, o texto, tudo acessível em um mesmo lugar, desde que se esteja conectado à rede de computadores.

Essa transformação da sociedade tem como fator predominante o uso intensivo da informação e do conhecimento nos contextos econômico, político, educacional e social. Diante disso, faz-se necessário compreender os conceitos, as características e as políticas que essa nova sociedade vem desenvolvendo.

Em relação ao conceito de Sociedade da Informação, cabe ressaltar que existem vários entendimentos de diversos autores, mas a perspectiva predominante é a de que a informação, motivada pelo avanço das TIC e pelo uso da internet, ganha valor para o desenvolvimento de nações, sociedades e organizações.

Nesse sentido, é possível conceituar a Sociedade da Informação com base nessa abordagem de valorização da informação por intermédio das TIC, porque, com a revolução tecnológica, o informacionalismo tornou-se o fundamento dessa sociedade, onde as tecnologias se destacam em todas as esferas políticas, sociais, organizacionais etc., e criam uma nova forma de economia que é essencialmente informacional e em rede (CASTELLS, 1999).

Isso mostra que a sociedade vem passando por mudanças muito significativas, através das revoluções que aconteceram durante os períodos, conforme apresentado. A informação e o conhecimento passaram a ser os fatores determinantes para a produção de bens e serviços em escala mundial na sociedade, pois em rede é possível se conectar a todos os que fazem parte dela. Nesse contexto, surge uma nova economia, denominada de informacional.

É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos (CASTELLS, 1999, p.87).

Considerando esse cenário informacional, é primordial que os gestores das organizações sejam capazes de gerenciar e aplicar a informação de forma efetiva, para possibilitar a permanência ativa da organização na sociedade informacional, onde estão mais bem posicionadas as organizações que sabem valorizar a informação e o conhecimento como fatores primordiais para o seu desenvolvimento.

Borges (2000, p.29) assevera que a atual Sociedade da Informação tem 16 características, a saber:

- a) A grande alavanca do desenvolvimento da humanidade é realmente o homem;
- b) A informação é um produto, um bem comercial;
- c) O saber é um fator econômico;
- d) As tecnologias de informação e comunicação vêm revolucionar a noção de 'valor agregado' à informação;

- e) A distância e o tempo entre a fonte de informação e o seu destinatário deixaram de ter qualquer importância; as pessoas não precisam se deslocar porque são os dados que viajam;
- f) A probabilidade de se encontrarem respostas inovadoras para situações críticas é muito superior à situação anterior;
- g) As tecnologias de informação e de comunicação converteram o mundo em uma 'aldeia global';
- h) As novas tecnologias criaram novos mercados, serviços, empregos e empresas;
- i) As tecnologias de informação e comunicação interferiram no 'ciclo informativo', do ponto de vista dos processos, das atividades, da gestão, dos custos etc.;
- j) O próprio usuário da informação também pode ser o produtor ou gerador da informação;
- k) O registro de grandes volumes de dados a baixo custo;
- l) O armazenamento de dados em memórias com grande capacidade;
- m) O processamento automático da informação em alta velocidade;
- n) A recuperação da informação com estratégias de buscas automatizadas;
- o) O acesso às informações armazenadas em bases de dados, em vários locais ou instituições, de maneira facilitada;
- p) O monitoramento e a avaliação do uso da informação.

Assim, devido a esse leque de oportunidades e desafios presentes nessa sociedade, as nações e os governos precisam elaborar políticas que norteiem essas atividades, a fim de que todos possam ter acesso a esse ambiente informacional e condições de interagir nele.

Para tanto, no Brasil, tem-se o Programa Sociedade da Informação, instituído com o lançamento do Livro Verde, que foi produzido com o intuito de ser uma política direcionadora dessa sociedade. Foi elaborado com a colaboração da iniciativa privada, do governo e de pesquisadores para a criação de políticas de inclusão na Sociedade da Informação (TAKAHASHI, 2000).

O objetivo desse programa é de:

integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global. (TAKAHASHI, 2000, p.10).

De modo similar ao objetivo desse programa, no sentido de continuar as propostas, foi lançado o Livro Branco que, entre outros, vê na educação a chave para provocar mudanças na sociedade:

A capacidade de aprender e de desenvolver novas habilidades é fundamental no novo cenário de difusão e uso intenso das tecnologias de informação e comunicação. Nesse ambiente de mudança acelerada, a adoção de novos conceitos para educação como atividade permanente na vida das pessoas é uma exigência a ser considerada. (BRASIL, 2002, p.68).

Com esse apanhado teórico preliminar, vê-se o papel central do ser humano em todas as transformações, desde a Sociedade Nômade até a Sociedade da Informação, afetando e sendo afetado pelas mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e outras. No período da Sociedade Nômade, as pessoas foram capazes de revolucionar, com a descoberta do fogo e suas pinturas rupestres, cujas informações registradas nas paredes são manifestações de suas ideias, pensamentos e conhecimentos.

Em outra etapa da evolução, na Sociedade Agrícola, as pessoas conseguiram aprender a técnica do plantio e do cultivo e puderam ficar no mesmo local por mais tempo. Além disso, desenvolveram o manuscrito, por meio do qual começaram a registrar as informações nesse suporte mais avançado do que o da sociedade anterior.

Na sequência, tem-se a Sociedade Industrial que, com suas máquinas a vapor, mudou a forma de viver de grande parte das pessoas que saíram do ambiente rural para morar na cidade. Nesse período, a produção de algodão e de tecido movimentou o comércio, e o registro da informação passou para um patamar superior, com a invenção da imprensa, que possibilitou a impressão de livros, e a informação pôde ser disseminada na sociedade de forma mais rápida.

Por fim, chega-se à Sociedade da Informação, em que as pessoas continuam mudando sua forma de agir e de comunicar, agora, intermediadas pelas TIC e pelo uso intensivo da internet. No ambiente informacional conectado em rede, as pessoas produzem, disseminam, compram, vendem, trabalham, ensinam, estudam, relacionam-se, assistem, divertem-se etc. Nesse contexto, surge um problema que as sociedades passadas não tiveram com tanta expressão, que é o excesso de informações produzidas e disseminadas.

Assim, as organizações contemporâneas precisam adotar práticas gerenciais voltadas para a gestão da informação, a gestão do conhecimento ou a gestão da informação e do conhecimento (GIC), aliadas à formação e ao desenvolvimento da competência em informação, a fim de mitigar as dificuldades referentes ao fluxo crescente de informações.

2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, discorre-se sobre conceitos e modelos da gestão da informação (GI) e da gestão do conhecimento (GC).

2.3.1 Gestão da Informação: conceitos e modelos

O crescente volume informacional tem desafiado os gestores, no que se refere à seleção da informação a ser utilizada na tomada de decisão. Nesse sentido, a GI é fundamental para que o gestor possa gerenciar o fluxo de informação e fazer suas atividades administrativas na organização.

Convém ressaltar que a GI não é um tema recente, visto que sua discussão se originou na disciplina Documentação, conforme expõe Barbosa (2008, p.6):

A origem da moderna gestão da informação pode ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco fundamental do desenvolvimento da gestão da informação, disciplina que, na época, era conhecida como documentação. De fato, muito do que hoje conhecemos modernamente por gerência de recursos informacionais tem suas origens nos trabalhos de Otlet. [...] Pode-se verificar, portanto, que a preocupação com a informação e com o conhecimento enquanto fenômenos expressivos do ponto de vista gerencial e econômico, é muito mais antiga do que normalmente se pensa.

Assim, desde a publicação do trabalho de Otlet, em 1934, tanto a informação quanto o conhecimento já eram valorizados nas perspectivas econômica e gerencial. Estudavam-se maneiras de como organizar, armazenar e recuperar a informação para criar conhecimentos. Nesse contexto, a publicação do Livro Tratado da Documentação tornou-se um marco na origem e no desenvolvimento da GI.

Segundo Fontoura (2012), essa obra deveria ser chamada de Tratado da Gestão da Informação, visto que é um documento que consolida 40 anos de pesquisas de Otlet e La Fontaine, no que se refere à organização racional do conhecimento humano, portanto, é considerada a obra mais completa sobre o assunto.

Também se destacaram como precursores dois autores: Vannevar Bush e Frederick Hayek. O primeiro, com a publicação do artigo *As we may think*, concebeu uma máquina denominada de Memex, com o objetivo de tentar solucionar o problema da organização e do acesso à informação científica (BARBOSA, 2008). Ele imaginou um dispositivo para automatizar o acesso, o armazenamento e a recuperação da informação usando a tecnologia que era o Memex, que nunca foi construído, mas é considerado o precursor da internet (MONTEIRO, 2015). O segundo publicou o artigo *The use of knowledge in society*, em que diz que o problema da economia, na sociedade, era de que o conhecimento sempre se encontra em pedaços dispersos e incompletos, pois não se encontra em forma concentrada ou integrada (BARBOSA, 2008).

Isso demonstra que os estudos referentes à organização, ao armazenamento, ao acesso, à disseminação e à recuperação da informação e do conhecimento sempre foram preocupações de pesquisadores como Paul Otlet e La Fontaine, com a documentação; Vannevar Bush, com o Memex; e Frederick Hayek, com a importância de se entender o conhecimento como disperso e incompleto.

As proposições clássicas de Paul Otlet e Vannevar Bush, pensadores que deram início à gestão da informação, são a base para outro movimento histórico que estabelece cientificamente a gestão da informação como uma disciplina, cuja finalidade é controlar, armazenar e recuperar de maneira eficiente a informação produzida, recebida ou retida, para o uso da informação certa no momento adequado. É então, nessa perspectiva ligada à administração do elemento informação que o processo evolutivo de origem da gestão da informação passa para um novo estágio sendo denominado de gerência da informação. (MONTEIRO, 2015, p.24).

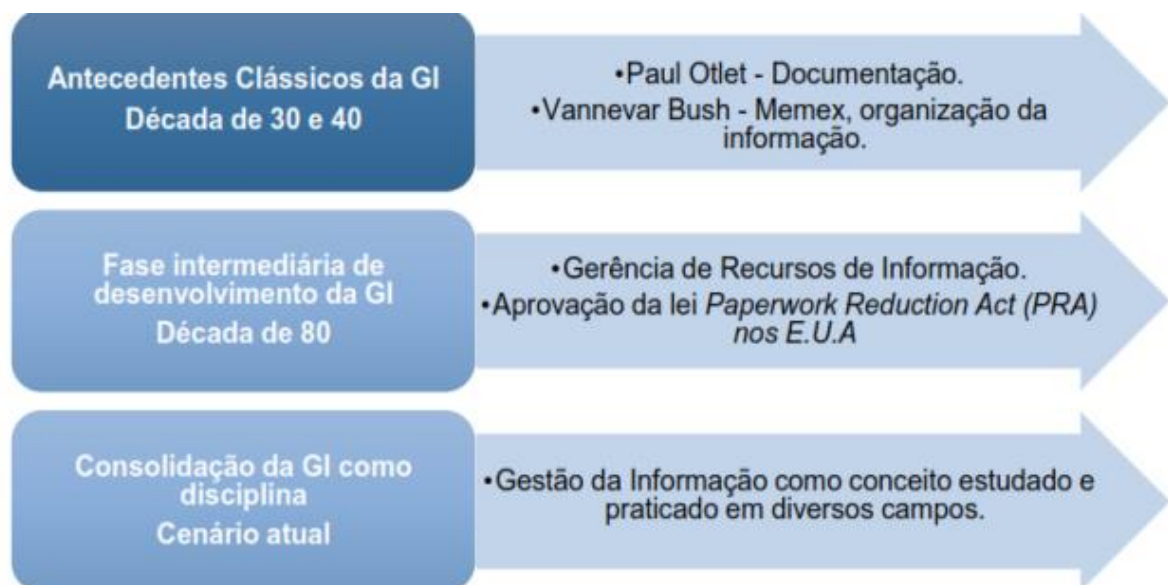
Apesar de a GI continuar a se desenvolver, acompanhando as mudanças pelas quais a sociedade vem passando, mantém a base original - organizar, armazenar e recuperar, ampliando sua função com o controle e a produção. “É [...] a partir da concepção teórico-prática da [...] Gerência de Recursos Informacionais (GRI), que a gestão da informação toma a sua forma processual e se torna uma ferramenta empresarial visando à racionalização das informações” (MONTEIRO, 2015, p.25).

“O conceito de gerência de recursos informacionais (GRI), originalmente sugerido por Robert S. Taylor na década de 1960, ganhou notoriedade com a implantação do *Paperwork Reduction Act*, do Governo Americano, em 1980” (BERGERON, 1996 apud BARBOSA, 2008, p.7).

O *Paperwork Reduction Act* foi uma lei promulgada, na década de 80, pelo Congresso Americano, que tinha o objetivo de reduzir os trâmites burocráticos, através da diminuição de informações coletadas da população e de empresas pelo governo. Essa pode ser considerada a primeira tentativa de formalizar a GI, cujo propósito é de oferecer mecanismos por meio dos quais a organização pode adquirir, produzir e transmitir informações de qualidade e exatidão ao menor custo possível (MESA, 2006).

O processo evolutivo da GI pode ser visto na Figura 1, em que se apresenta uma síntese dessa jornada.

Figura 1 – Processo evolutivo de constituição da gestão da informação



Fonte: Monteiro (2015, p.27)

A GI é fundamental tanto para as instituições de pesquisas quanto as organizações empresariais, logo, as discussões sobre essa temática acontecem em diversas áreas de estudos, como a Administração, a Ciência da Computação, a Ciência da Informação, entre outras. Devido a essa importância, é necessário entender o que é gestão, para se compreender bem mais o conceito de GI e os modelos recorrentes na literatura. Ramos (1996, p.1) considera a gestão como “um conjunto de ferramentas e adequada visão da compreensão do negócio, dedicando-se a assegurar o sucesso de um empreendimento coletivo”. Para Dias (2002, p.11), “gerir é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”.

A partir desses autores, entende-se que a gestão é a reunião de ferramentas que possam ser utilizadas por pessoas que tenham conhecimentos específicos necessários para compreender o negócio, para garantir o sucesso da organização de maneira coletiva e efetiva. Essas ferramentas incluem as informações que precisam ser gerenciadas, para que possam ser utilizadas para diagnósticos, decisões e ações, a partir de sua apropriação pelas pessoas preparadas para esse fim. Devido às possibilidades com as informações disponíveis, os gestores devem escolher as que podem solucionar o problema eficazmente para a organização.

Santos (2010, p.28) enuncia que “a informação passa a ser um instrumento de gestão e esse é o grande desafio das organizações”, principalmente em um cenário complexo e de mudanças. Assim, a GI é necessária para as organizações que dependem do acesso, da localização, do compartilhamento e do uso da informação, a fim de transformá-la em um recurso de gestão.

No que se refere ao conceito de GI, Davenport (1998, p.173) assim se pronuncia:

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. [...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

Ressalte-se que identificar os passos no processo informacional de todas as fontes envolvidas é fundamental para que os processos de obter, distribuir e usar a informação e o conhecimento sejam realizados com sucesso.

“O gerenciamento da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários” (OLIVEIRA; BERTUCCI, 2003, p.76).

Também são fundamentais para a GI a identificação das necessidades informacionais e o mapeamento dos fluxos informacionais, além dos demais processos, como demonstrado no pensamento de Valentim (2004, não paginado), que diz:

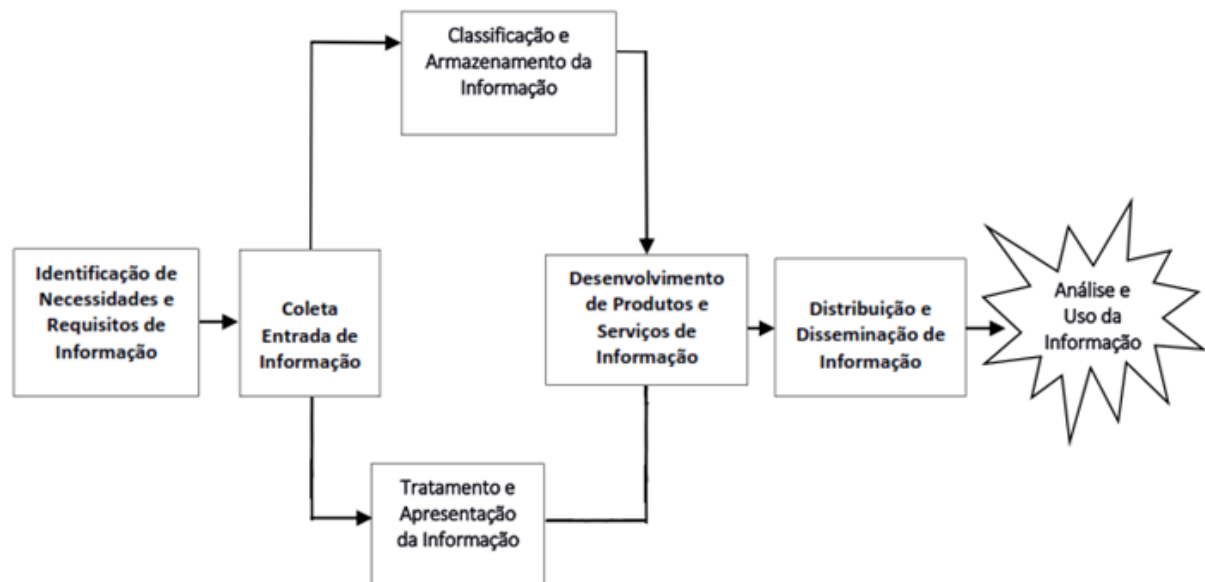
A gestão da informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Nessa mesma linha, Santos (2010, p.36) afirma que a GI “tem como foco auxiliar o gerenciamento dos fluxos de informação de uma organização, potencializando seus recursos informacionais e propiciando sua adaptação às novas exigências do ambiente no qual está inserida”. Portanto, que a identificação do fluxo da informação no processo de gestão é indispensável para a GI, pois, se o gestor e seus colaboradores souberem como a informação percorre as unidades da organização, poderão identificar a informação essencial para o funcionamento das atividades administrativas cotidianas. “Uma das funções essenciais dos fluxos informacionais é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões” (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p.86).

O fluxo da informação está presente nos modelos de GI compostos de etapas integradas de funcionamento. O gestor da informação (ou equivalente) deve executar o modelo que se adapta melhor às demandas da organização. Vários são os modelos que propõem a GI organizacional, todavia, neste estudo, são tratados os seguintes: McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2003) e Beal (2004).

O modelo de GI de McGee e Prusak (1994) é composto de seis etapas: a) identificação de necessidades e requisitos de informação; b) aquisição e coleta de informação; c) classificação e armazenamento/tratamento e apresentação da informação; d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição e disseminação da informação; e f) análise e uso da informação. Essas etapas podem ser visualizadas na Figura 2.

Figura 2 – Tarefas do processo de gerenciamento de informações



Fonte: McGee e Prusak (1994, p.108)

Na **primeira etapa** do processo, que é a de identificação de necessidades e requisitos de informação, os autores consideram três pontos fundamentais para o desenvolvimento dessa tarefa: a variedade necessária, as pessoas não sabem o que não sabem e a aquisição/coleta de informações (McGEE; PRUSAK, 1994).

A variedade necessária diz que o “número de fontes que alimentam um sistema precisa ser tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.115). Sobre a ideia de que as pessoas não sabem o que não sabem, é bem verdade que, frequentemente, os gestores ficam sem saber qual a informação de que necessitam e sequer sabem como tê-la. Nesse ponto, profissionais da informação precisam conhecer as fontes de informação disponíveis para suprir essa necessidade da organização (McGEE; PRUSAK, 1994). Isso justifica a importância dessa etapa, porque o gestor e seus colaboradores precisam ser capazes de identificar a informação de que necessitam e onde ela se encontra para suprir a necessidade da organização.

A aquisição/coleta de informação, além de fazer parte dos três pontos fundamentais da etapa inicial, é considerada a **segunda etapa** do processo. Significa que, “após o estabelecimento de algum consenso sobre a informação necessária à organização, deve haver um plano sistemático para adquirir a informação de sua fonte de origem ou coletá-la [...] dos que a desenvolvem

internamente” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.116-117). Essa escolha da informação relevante que possua valor para a organização pode ser feita usando as TIC e também através de palestras, reuniões, entre outras formas.

Na **terceira etapa** do processo, as tarefas de classificação/armazenamento e de tratamento/apresentação da informação emergem de modo simultâneo a partir da etapa que as antecede. Todavia, “precisam ser planejadas como uma tarefa, embora possam ser entendidas e analisadas como um trabalho independente” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.118). Nessa etapa, a informação relevante que foi escolhida no processo anterior será classificada e armazenada conforme a necessidade organizacional. Em seguida, será tratada e apresentada para que se torne acessível de forma adequada para os usuários da organização.

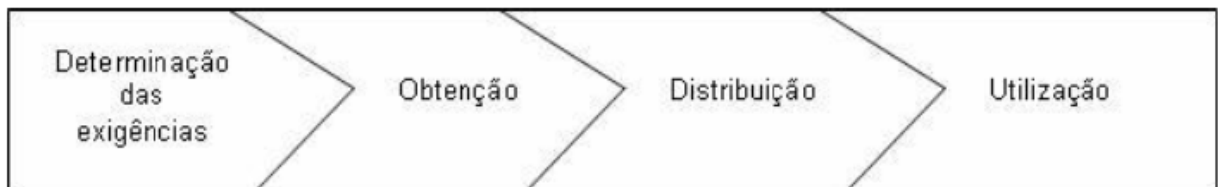
A **quarta etapa** trata do desenvolvimento de produtos e serviços de informação para solucionar o problema informacional da organização. Nessa fase, o elemento humano é essencial, por sua capacidade de criar e inovar, porque, com a agregação de valor à informação, ele promove a criação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços de informação para a organização. “É geralmente nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.119).

A **quinta etapa** é a de distribuição e disseminação da informação, que corresponde ao meio de divulgação da informação para a organização. “Por exemplo, os centros examinam a literatura profissional através dos bancos de dados comerciais e distribuem artigos numa base de acordo com os interesses apontados na matriz” (McGEE; PRUSAK, 1994, p.125).

Por fim, tem-se a **sexta etapa – a** de análise e uso da informação – em que ocorre o ato de receber e utilizar a informação que foi identificada, adquirida, classificada, armazenada, desenvolvida e disseminada para ser analisada e usada a essencial para suprir a necessidade informacional dos usuários da organização. Assim, o processo de gerenciamento de informações é definido por McGee e Prusak (1994, p.114) como “um conjunto de tarefas conectadas logicamente que de um modo geral cruzam limites funcionais e tem um proprietário responsável por seu sucesso final”.

O segundo modelo a ser apresentado é o de Davenport (1998), composto de quatro passos: a) determinação das exigências de informação; b) obtenção de informação; c) distribuição; e d) utilização da informação, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – O processo de gerenciamento da informação

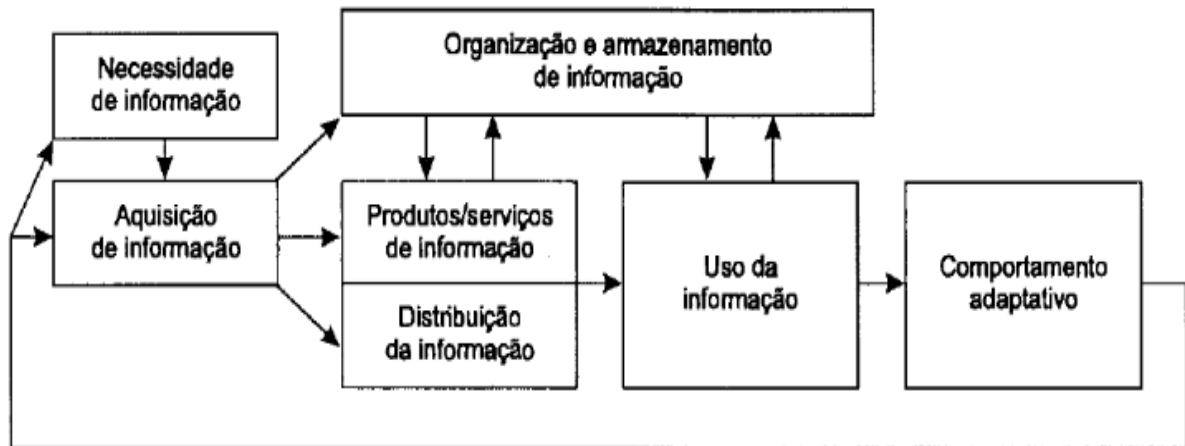


Fonte: Davenport (1998, p.175)

O **primeiro passo** – de determinação das exigências de informação - é “o passo [...] do processo [que] parece ser a mais subjetiva das atividades, sendo impossível, para qualquer grupo externo à função, compreender de que tipo de informações um gerente realmente precisa” (DAVENPORT, 1998, p.178). Isso significa que só o gestor e seus colaboradores podem determinar essas exigências, por estarem inseridos no ambiente organizacional onde atuam; o **segundo** é o da obtenção de informação, e para essa execução ser efetiva e eficaz, precisa de um sistema de aquisição contínua (DAVENPORT, 1998). Assim, a obtenção tem que ser realizada constantemente pela organização através dos seguintes passos: exploração das informações de maneira eficaz; classificação da informação e formatação e estruturação das informações (DAVENPORT, 1998); o **terceiro** – de distribuição da informação – segundo Davenport (1998, p.189), “envolve a ligação de gerentes e funcionários com as informações de que necessitam. Se os outros passos do processo estiverem funcionando, então a distribuição será mais efetiva [...]”; o **quarto passo** - utilização da informação – é, segundo o mesmo autor, “a maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão – se ele faz isso – depende pura e simplesmente dos meandros da mente humana” (1998, p.194). Nesse processo, o ser humano é muito importante.

O terceiro modelo apresentado é o de Choo (2003), composto de um ciclo contínuo de seis processos correlatos, demonstrados na Figura 4.

Figura 4 – Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p.404)

Os processos são: a) identificação das necessidades de informação; b) aquisição da informação; c) organização e armazenamento da informação; d) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; e) distribuição da informação; e f) uso da informação.

O **primeiro processo** – da identificação das necessidades de informação – o ponto de partida são os problemas e as incertezas da organização. “Portanto, a determinação das necessidades de informações exige perguntas constantes, como: ‘O que você deseja saber?’, ‘Por que você precisa disso?’ [...]” (CHOO, 2003, p.405). Assim, o primeiro passo é avaliar cuidadosamente as necessidades dos diversos grupos e indivíduos que integram a organização (CHOO, 2003).

O **segundo processo** - de aquisição da informação – segundo o autor, é uma função crítica e cada vez mais complexa, pois as necessidades de informação da organização são muitas, e isso dificulta sua aquisição. Por isso, “a seleção e o uso das fontes de informação têm de ser planejados e continuamente monitorados e avaliados como qualquer outro recurso vital para a organização” (CHOO, 2003, p. 407).

A organização e o armazenamento de informação - **terceiro processo** - definem que “parte da informação que é adquirida ou criada é fisicamente organizada e armazenada em arquivos, bancos de dados [...] de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação” (CHOO, 2003, p.409).

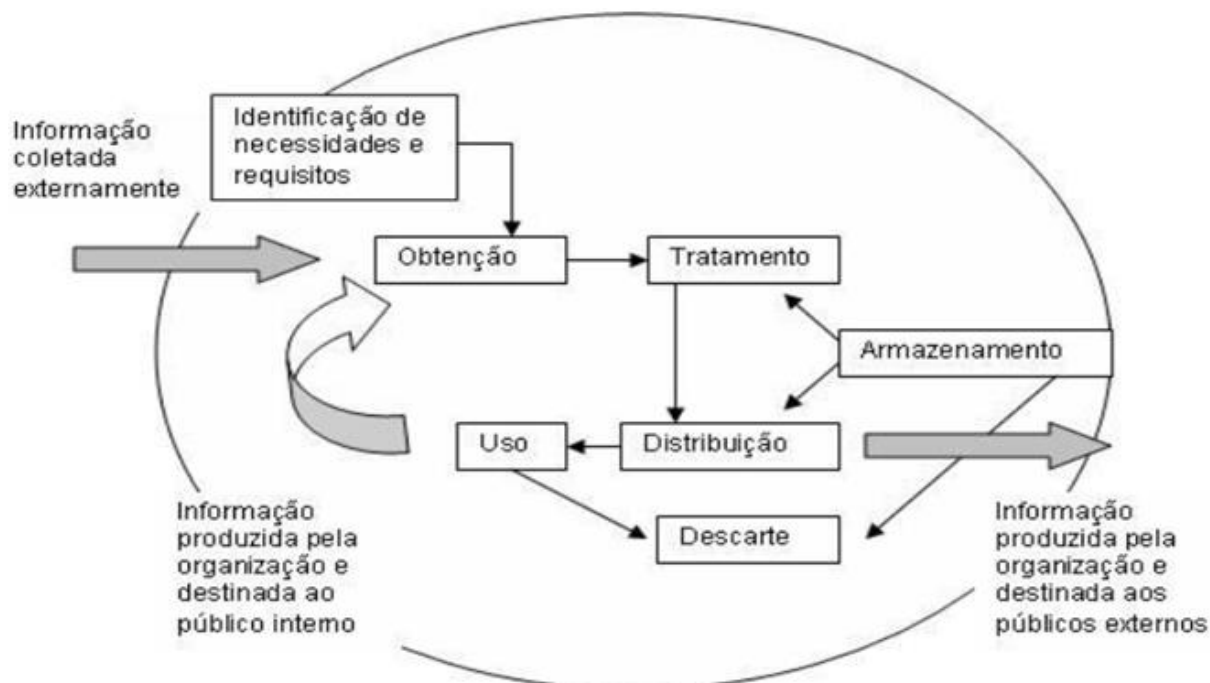
O **quarto processo** - desenvolvimento de produtos e serviços de informação - é o que garante que a necessidade de informações é suprida, sobretudo, a agregação de valor propiciada por essas informações no desenvolvimento de produtos e serviços no ambiente da organização (CHOO, 2003).

No **quinto processo** - o da distribuição da informação - “as informações se disseminam pela organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados” (CHOO, 2003, p.414).

O **sexto processo** trata do uso da informação, que “é um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação” (CHOO, 2003, p.415). Por fim, tem-se o **comportamento adaptativo**, que se refere à retroalimentação do processo através da ressignificação e avaliação.

O quarto modelo de GI a ser apresentado é o de Beal (2004), composto de sete etapas, conforme retratado na Figura 5. As etapas são: a) identificação de necessidades e requisitos; b) obtenção; c) tratamento; d) distribuição; e) uso; f) armazenamento e g) descarte. A primeira etapa de **identificação de necessidades e requisitos** “[...] age como elemento acionador do processo, que pode estabelecer um ciclo contínuo de coleta, tratamento, distribuição/armazenamento e uso para alimentar os processos decisórios e/ou operacionais da organização [...]” (BEAL, 2004, p.30). Na etapa de **obtenção**, “são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato” (BEAL, 2004, p.30). Nesse modelo, pode-se obter informação em qualquer fonte e formato que seja relevante para a organização, sem que se limite a algumas fontes e suportes.

Figura 5 – Modelo proposto para representar o fluxo da informação nas organizações



Fonte: Beal (2004, p.29)

O **tratamento** é a etapa que consiste em organizar, formatar, estruturar, classificar, analisar, sintetizar e apresentar a informação, com o objetivo de torná-la mais acessível e fácil de ser localizada pelos usuários (BEAL, 2004).

A quarta etapa - a da **distribuição** da informação - “permite levar a informação necessária a quem precisa dela. Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição” (BEAL, 2004, p.31). Por isso, deve-se ter um olhar atento a essa rede, porque ela facilita esse processo.

O **uso** da informação corresponde à quinta etapa desse processo. Para Chaumier (1986 apud BEAL, 2004, p.31), “[...] é a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação, embora seja frequentemente ignorada pelas organizações. Não é a existência da informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim, o seu uso [...]”.

O **armazenamento** da informação, referente à sexta etapa, é necessário para conservar os dados e as informações e possibilitar seu uso e reuso dentro da organização. Para armazenar essas informações, existem vários tipos de mídia, como, bases de dados informatizadas, arquivos em meio magnético, documentos em papel, entre outras, que exigem uma série de cuidados para manter a integridade e a disponibilidade das informações. (BEAL, 2004).

O **descarte** é a sétima etapa para finalizar esse processo e cujo objetivo é de eliminar a informação que se tornou obsoleta ou não tem mais utilidade para a organização. Essa é uma forma de melhorar o processo de gestão da informação, no que diz respeito à economia dos recursos de armazenamento e ao aumento da rapidez e da eficiência para localizar a informação necessária (BEAL, 2004).

Segundo Beal (2004), a qualidade da GI em uma organização depende das atividades que serão desenvolvidas em cada uma dessas etapas do fluxo de informação. Vê-se, assim, que a GI é descrita nos quatro modelos analisados, por meio dos seus processos. A GI pode ser entendida como “o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento” (DUARTE, 2011, p.162), o que nos remete ao âmbito da GC, que será abordada na seção seguinte.

2.3.2 Gestão do Conhecimento: conceitos e modelos

Para entender o conceito e os modelos da GC, deve-se, em primeiro lugar, compreender sua origem. Barbosa (2008, p.7) alerta que “a expressão gestão do conhecimento é mais antiga do que normalmente se acredita”. Já Sveiby e Martins (2005) dizem que o início da GC é um ‘movimento’ com, pelo menos, três origens: nos Estados Unidos, no Japão e na Suécia.

Nos Estados Unidos, o termo ‘gerenciando o conhecimento’ começou a ser utilizado nos estudos de Inteligência Artificial (AI), em 1986, cuja preocupação era de entender como o aprendizado poderia ser melhorado pela tecnologia. Porém foi constatado um problema - a tecnologia ficava obsoleta de seis em seis meses. Por essa razão, começou-se a estudar o conhecimento no contexto dos negócios, a fim de entender os processos e as dinâmicas sobre como criar, aprender e compartilhar o conhecimento na organização (SVEIBY; MARTINS, 2005).

No Japão, a GC está associada aos estudos de Nonaka e colaboradores, desenvolvidos a partir dos anos 80 e centrados na questão da inovação no contexto das corporações japonesas de grande porte. A publicação do livro intitulado *The Knowledge Creating Company*, em 1995, por Nonaka e Takeuchi, tornou-se um marco na redefinição dos estudos da GC, com ênfase no conceito de criação do conhecimento (SVEIBY; MARTINS, 2005).

Na Suécia, em 1986, Sveiby administrava sua empresa de publicações e tinha a preocupação de saber como criar uma estratégia baseada na produção do conhecimento e na criatividade de sua equipe, o que possibilitou a criação de uma estratégia baseada na competência. Ele publicou o livro '*Kunskapslednin*' (*Knowledge Management*), em 1990, em que mostra essa abordagem estratégica para a gestão dos recursos do conhecimento (SVEIBY; MARTINS, 2005).

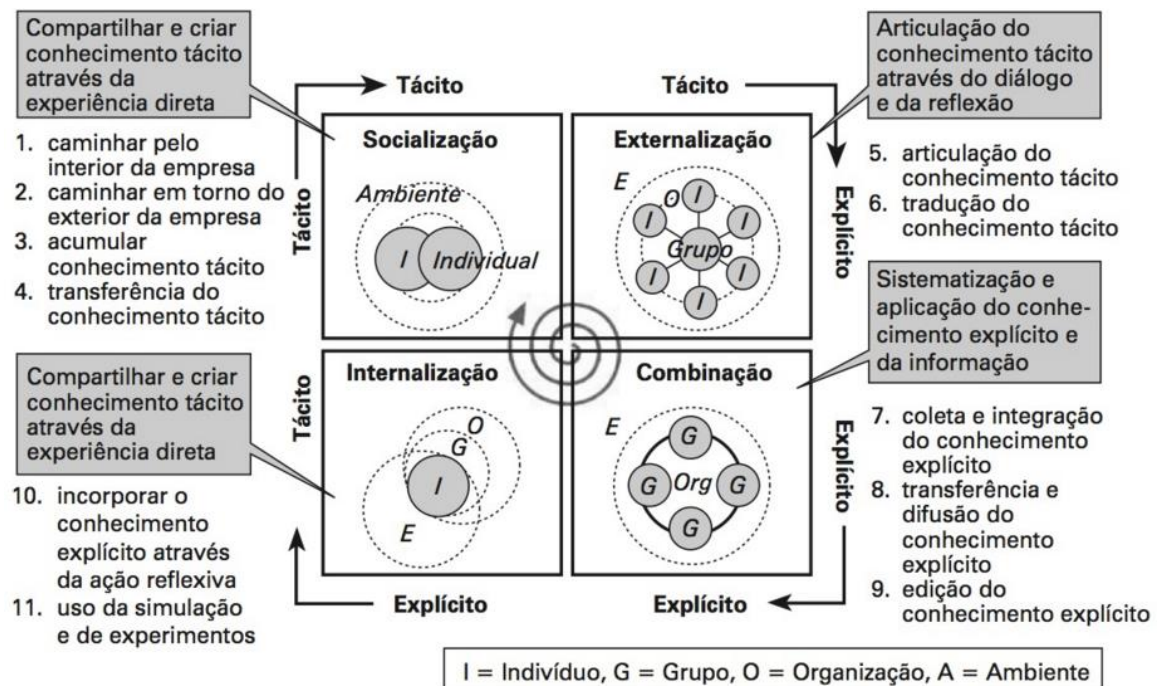
Terra (2005, p.85) destaca que “a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora.” Nesse cenário, a GC passou a ser fundamental para que as organizações busquem a competitividade na sociedade contemporânea, pois sua aplicação possibilita às organizações melhores condições para enfrentarem a competição acirrada no mercado global. Assim, é importante que os gestores compreendam o que é a GC, para usufruir de suas ações, seus métodos e processos.

Para Bukowitz e Williams (2002, p.17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” Murray e Myers (1997, p.29) assinalam que a GC pode ser vista como “um conjunto de processos que governam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos organizacionais”. Para Davenport e Prusak (1998, p.61), a GC é “o conjunto de atividades relacionadas à geração, à codificação e à transferência do conhecimento”. Sob o ponto de vista desses autores, a GC é descrita por meio dos processos de criação, codificação, disseminação, transferência e utilização do conhecimento para cumprir os propósitos específicos da organização. Isso demonstra o quanto a GC é importante para as organizações, pois os colaboradores criam, disseminam e utilizam o conhecimento com o fim de inovar e criar novos produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento da organização.

Para usufruir bem mais da proposta da GC, o gestor deve conhecer os modelos, a fim de entender seus processos e sua operacionalização. Neste estudo, são apresentados os modelos propostos por Nonaka e Takeuchi (2008), Bukowitz e Williams (2002), Terra (2005) e Castro (2005).

Nonaka e Takeuchi (2008) desenvolveram o modelo SECI de criação do conhecimento que é composto de quatro formas de conversão do conhecimento: a) socialização; b) externalização; c) combinação e d) internalização, conforme ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p.96)

Antes de descrever esse modelo, é necessário diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito, para se compreenderem bem mais os processos de conversão. O conhecimento tácito “é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o [conhecimento] explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65). Pode-se dizer que o conhecimento tácito é o que está na mente das pessoas, e o explícito, a representação objetiva dele, através da comunicação, da linguagem, da metáfora, da analogia, da prática etc.

Assim, a **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em tácito, por meio do compartilhamento de experiências entre os indivíduos na interação social do dia a dia. Nesse caso, o aprendizado não acontece “através da linguagem, mas através da observação, da imitação e da prática [...]. O segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69).

A **externalização** é a conversão do conhecimento tácito em explícito, por meio do diálogo e da reflexão. Ela é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Isso é possível mediante as traduções representadas por metáforas, analogias e modelos articulados para esse fim. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

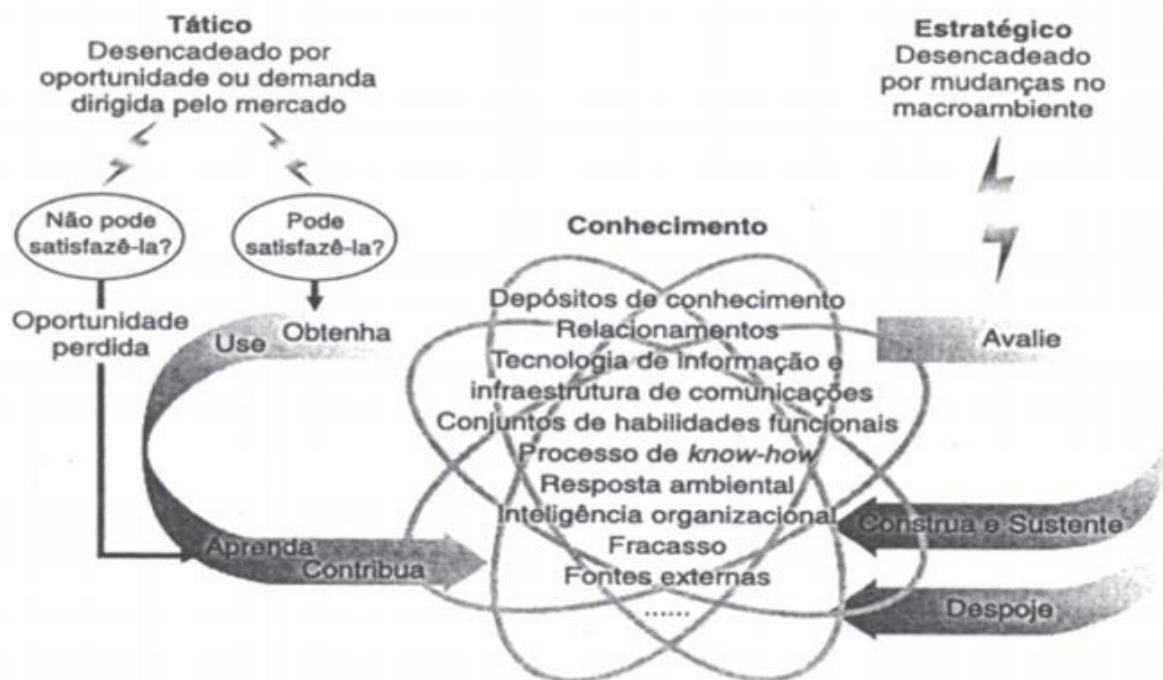
Na **combinação**, a conversão do conhecimento explícito para o explícito ocorre por intermédio da sistematização e da aplicação do conhecimento, que é coletado do interior ou do exterior da organização e combinado para formar um conjunto sistemático de conhecimentos. Dessa forma, é disseminado entre os membros da organização, pelo uso criativo das redes de comunicação computadorizadas e das bases de dados em larga escala, com isso facilitando esse modo de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Na **internalização**, o conhecimento explícito é incorporado por meio da ação reflexiva, convertendo-o em tácito. Essa etapa é entendida como a assimilação e o uso prático do conhecimento nas rotinas diárias da organização. “O conhecimento explícito pode também ser incorporado através de simulações e experimentos. O pragmatismo de aprender fazendo é um método eficaz para testar, modificar e incorporar o conhecimento explícito como seu próprio conhecimento tácito” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.98).

Os quatro modos de conversão do conhecimento formam uma espiral, como pode ser observado no modelo SECI, e a partir do momento em que se expandem, tanto horizontal quanto verticalmente, através das interações dos departamentos, divisões, seções etc., podem criar uma nova espiral do conhecimento organizacional e se tornar um processo interminável e em permanente atualização do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Com esse modelo, percebe-se o quanto gerir o conhecimento é essencial para as organizações, porque, através dos modos de conversão, o gestor e seus colaboradores poderão criar e recriar o conhecimento organizacional, conforme o movimento da espiral, em uma constância que possibilitará que as organizações se mantenham atualizadas, inovadoras e competitivas.

O segundo modelo de GC apresentado neste estudo é o de Bukowitz e Williams (2002), composto dos processos tático e estratégico. O primeiro processo compõe-se dos passos: obtenha, use, aprenda e contribua; o segundo, dos passos: avalie, construa/sustente e despoje, como observado na Figura 7.

Figura 7 – Estruturação do processo de gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p.24)

No **processo tático**, as pessoas buscam a informação de que necessitam para fazer seu trabalho diário, usam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que realizam e devolvem para o sistema o conhecimento que adquiriram, a fim de que outros o utilizem para solucionar seus problemas. Esse processo requer a participação de todos na organização e é composto de quatro passos: obtenha, use, aprenda e contribua.

O passo obtenha diz respeito a “procurar a informação para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25). Em relação ao uso, a organização deve fornecer os instrumentos para reforçar o pensamento criativo e, sobretudo, criar ambientes favoráveis que encorajem a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas ideias, pois, “quando se trata de utilizar a informação, a inovação tornou-se o lema do dia” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.25).

O processo aprender pode criar vantagem competitiva, mas o desafio para as organizações é de como encontrar maneiras de integrá-lo à aprendizagem na forma como as pessoas trabalham (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Depois de aprender com o conhecimento que adquiriram, as pessoas devem contribuir com a

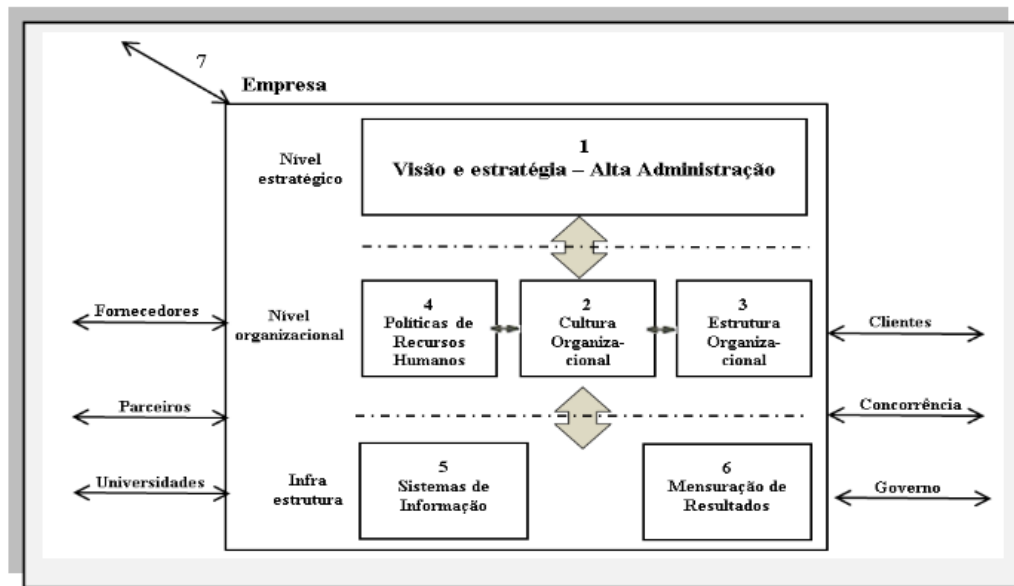
organização, no entanto a administração terá que convencer as pessoas de que suas contribuições darão retorno tanto para a organização quanto para elas próprias (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Por sua vez, o **processo estratégico** tem o objetivo de alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral dos negócios. Essa etapa exige a avaliação contínua do capital intelectual existente sobre as necessidades futuras. Os grupos de liderança são fundamentais para essa realização porque não se trata de uma liderança comum, mas que seja parceira da gerência intermediária e da linha de frente (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Esse processo requer três passos: avalie, construa/sustente e despoje. “A avaliação exige que a organização defina o conhecimento necessário para sua missão e mapeie o capital intelectual atual em contraste com as necessidades futuras” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.27). A construção/sustentação do conhecimento na organização será feita com base nos “relacionamentos – com os empregados, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais operam e até mesmo com os concorrentes” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p.27).

Para finalizar, tem-se o processo de despoje ou descarte do conhecimento que foi criado e adquirido, mas que, agora, não está criando valor para a organização. Nesse momento, deve-se observar o descarte como uma oportunidade de reduzir os gastos com sua manutenção (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

O terceiro modelo de GC, apresentado neste estudo, é o de Terra (2005), composto de sete dimensões: a) visão e estratégia – alta administração; b) cultura organizacional; c) estrutura organizacional; d) políticas de administração de recursos humanos; e) sistemas de informação; f) mensuração de resultados; e g) ambiente externo – aprendizado com o ambiente, conforme pode ser visto na Figura 8.

Figura 8 – As sete dimensões da gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2005, p.86)

A primeira dimensão diz respeito à **visão e à estratégia** e trata do “papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado [...]” (TERRA, 2005, p.86). Na segunda, tem-se a **cultura organizacional**, fundamental para o desenvolvimento estratégico, voltada para a inovação e o aprendizado contínuo e comprometida com os resultados e a otimização de todas as áreas da organização (TERRA, 2005).

A terceira dimensão envolve as novas **estruturas organizacionais** que estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares para superar os limites da inovação e do aprendizado e gerar novos conhecimentos (TERRA, 2005). A quarta dimensão é relativa às **políticas de administração de recursos humanos** que dizem respeito à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos. Essas políticas são desenvolvidas por meio das seguintes iniciativas:

- Atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (valor) das mesmas.
- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas *core competencies*.
- Adotar esquemas de remuneração cada vez mais associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo no curto e no longo prazo (TERRA, 2005, p.87).

Os **sistemas de informação** correspondem à quinta dimensão, em que se reconhecem os avanços das tecnologias de comunicação que propiciam a geração, a difusão e o armazenamento do conhecimento nas organizações. Contudo “o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a confiança, a transparência e a colaboração são considerados essenciais” (TERRA, 2005, p.88).

A sexta dimensão se refere à **mensuração de resultados** que deve ser comunicada em toda a organização em várias perspectivas. Isso ainda é um esforço recente nas organizações que estão preocupadas em avaliar as dimensões de seu capital intelectual (TERRA, 2005).

Por fim, a sétima dimensão diz respeito ao **aprendizado com o ambiente**, que é uma necessidade crescente para as organizações, por meio de parcerias com outras empresas e dos relacionamentos com os clientes (TERRA, 2005). Para que essas dimensões e processos se tornem realidade dentro das organizações, é necessário reconhecer o capital humano, porque ele é a mola propulsora para a geração do conhecimento e de valor corporativo. Portanto, devem-se fomentar cenários apropriados para o compartilhamento do conhecimento com a abertura para a comunicação, para desenvolver habilidades pessoais e profissionais por intermédio dessa interação entre as pessoas, pois elas são essenciais nesse processo (TERRA, 2005).

O quarto modelo de GC apresentado neste estudo é o de Castro (2005), que apresenta um instrumento de diagnóstico para GC em bibliotecas universitárias por meio das seguintes etapas: a) identificação do conhecimento; b) aquisição de conhecimento; c) desenvolvimento do conhecimento; d) compartilhamento do conhecimento; e e) uso do conhecimento.

A identificação do conhecimento “deve iniciar com uma discussão sobre quais conhecimentos são essenciais para a organização. [...] para que ela possa buscar gerenciá-los, [...] assim como identificar quais lacunas de conhecimento devem ser supridas” (CASTRO, 2005, p.103); a aquisição do conhecimento deve ser realizada através de estratégias definidas na organização, a fim de adquirir o conhecimento de fonte interna e externa compatível com a necessidade da organização (CASTRO, 2005); o desenvolvimento do conhecimento tem o objetivo de gerar novos conhecimentos e habilidades que promovam a criação de novos produtos e serviços para organização (CASTRO, 2005); e o compartilhamento do conhecimento “é o

elemento central do processo [...], tendo como função compartilhar conhecimento, experiência e sabedoria, transferindo o *know-how* que cada membro possui dentro da organização” (CASTRO, 2005, p.110).

Por fim, o uso do conhecimento deve ser facilitado por meio de ferramentas tecnológicas para que esses conhecimentos possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para a organização. O conhecimento deve ser aplicado às atividades de trabalho, melhoria de processos, estabelecimento de novos elementos de competitividade, e auxiliar no processo decisório da organização. (CASTRO, 2005, p.111-112).

Vê-se, assim, que qualquer que seja o modelo de GI ou de GC nas organizações devem estar centrado no ser humano, porquanto só ele é capaz de criar, desenvolver, compartilhar e usar a informação e o conhecimento em prol da organização. Nesse sentido, o gestor e os colaboradores que aprimorarem suas competências ao lidar com a informação poderão contribuir, mais efetivamente, para uma GI e uma GC que supram a necessidade da organização, desde a determinação das exigências de informação e do conhecimento até sua utilização, passando pela sua criação, pela obtenção e pela distribuição. É sobre essa competência em informação de que trata a próxima seção.

2.4 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

Para lidar com a informação, no contexto organizacional, é essencial que o gestor aprimore a competência em informação, a fim de que possa gerenciar com eficiência seu volume crescente. Também precisa compreender a demanda por informação, saber onde encontrá-la, utilizar uma estratégia de busca adequada, avaliá-la, no que diz respeito à sua confiabilidade e relevância, e usá-la para suprir sua necessidade informacional. Para se compreender a importância da competência em informação na atuação do gestor contemporâneo e os ganhos para os que a desenvolvem de forma plena, é necessário, inicialmente, discorrer sobre sua origem, conceitos e modelos.

A competência em informação (*information literacy*) é uma área de estudo considerada nova, porque só apareceu na literatura em 1974, como afirma Dudziak (2003, p.24, grifo nosso):

A expressão *information literacy* surgiu pela primeira vez na literatura em 1974 em um relatório intitulado *The information service environment relationships and priorities*, de autoria do bibliotecário americano Paul Zurkowski [...]. **Sugeria que os recursos informacionais deveriam ser aplicados às situações de trabalho, na resolução de problemas, por meio do aprendizado de técnicas e habilidades no uso de ferramentas de acesso à informação.** (DUDZIAK, 2003, p.24, grifo nosso).

Observa-se que o criador da expressão, o bibliotecário Paul Zurkowski, entendia, naquela ocasião, a importância do acesso e do uso da informação no contexto de trabalho, de modo que o trabalhador fosse capaz de solucionar problemas organizacionais usando ferramentas adequadas de acesso à informação. Santos (2010, p.55) destaca o papel primordial da informação para o desenvolvimento de sociedades e de nações e a exigência de novas habilidades nos indivíduos. Segundo essa autora, “a profusão de informações exigia novas tecnologias para torná-la acessível e, principalmente, indivíduos capazes de lidar eficazmente com o novo ambiente informacional”.

O estudo e a prática da competência em informação também estão relacionados à informação para o desenvolvimento da cidadania, no que se refere à emancipação política. Dudziak (2003, p.24) assevera que,

ainda em 1976, um novo significado para a *information literacy* surgiu: dois autores (Hamelink e Owens) anteviram a *information literacy* (IL) como instrumento de emancipação política. Nesse momento, a inserção do conceito no contexto da cidadania elevou a IL a um novo patamar, pois essa ia além da simples aquisição de habilidades e conhecimentos ligados à informação. Incluía-se agora a noção dos valores ligados à informação para a cidadania.

De certa forma, essa nova abordagem foi importante para o desenvolvimento e o aprimoramento dos estudos, porque inovou o foco inicial, que era voltado, exclusivamente, para a área de gestão, para o trabalho produtivo da informação, no que diz respeito à busca, à localização, ao acesso, à avaliação e ao uso da informação como solucionadora de problemas. Com o novo olhar voltado para o cidadão, a competência em informação tornou-se fundamental para o desenvolvimento social, uma vez que as pessoas podem se tornar competentes em informação, na busca por liberdade política e emancipação. Assim, percebe-se o quanto essa prática é importante para a sociedade.

[...] a *information literacy* liga-se à necessidade de se exercer o domínio sobre o sempre crescente universo informacional. Incorporando habilidades, conhecimentos e valores relacionados à busca, acesso, avaliação, organização e difusão da informação e do conhecimento. A *information literacy* é a própria essência da competência em informação. (DUDZIAK, 2003, p.23).

No que tange aos conceitos de competência em informação, Santos (2010, p. 58-59) apresenta-os, primeiro, na perspectiva dos autores estrangeiros, no período de 1970 a 2000, e segundo, na visão de autores brasileiros, no período de 2002 a 2005, conforme dispõem os Quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2- Conceitos de competência em informação segundo autores estrangeiros

Autores	Conceitos
Década de 1970	
Zurkowski (1974 apud HATSCHBACH, 2002)	Pessoas treinadas para a utilização de fontes de informação em seu trabalho podem ser chamadas de competentes em informação (<i>information literates</i>). Elas aprendem técnicas e habilidades para lidarem com um grande número de ferramentas informacionais, bem como com fontes primárias, para encontrarem informação visando a solução de seus problemas.
Burchinal (1976 apud HATSCHBACH, 2002)	Ser competente em informação requer uma série de novas habilidades, incluindo como localizar e usar a informação necessária para a solução de um problema e para a tomada de decisão eficiente e efetivamente.
Taylor e Garfield (1979 apud DUDZIAK, 2003)	O domínio de técnicas e habilidades de uso das ferramentas informacionais na modelagem de soluções para os problemas.
Década de 1980	
Breivik (1989 apud DUDZIAK, 2003)	Um conjunto de habilidades (estratégias de pesquisa e avaliação), conhecimentos de ferramentas e recursos, desenvolvidos a partir de determinadas atitudes.
Ala (1989 apud HATSCHBACH, 2002)	Para ser <i>information literate</i> a pessoa deve ser capaz de conhecer quando a informação é necessária e ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente essa informação (...) Pessoas <i>information literate</i> são aquelas que aprenderam como aprender. Elas sabem como aprender porque sabem como a informação é organizada, como encontrá-la e como usar a informação de forma que os outros também possam aprender com ela.
Kuhlthau (1989 apud HATSCHBACH, 2002)	A <i>information literacy</i> não é apenas uma questão de possuir habilidades, mas, sobretudo, uma maneira de aprender: a busca de informação é um processo de construção que envolve a experiência de vida, os sentimentos, bem como os pensamentos e as atitudes de uma pessoa.
Década de 1990	
Doyle (1990 apud DUDZIAK, 2003)	Um conjunto integrado de habilidades, conhecimentos e valores ligados à busca, acesso, organização, uso e apresentação da informação na resolução de problemas, utilizando, para tanto, o pensamento crítico.

Shapiro e Hugues (1996 apud HATSCHBACH, 2002)	A <i>information literacy</i> é uma nova área de estudo que engloba tanto o conhecimento de como usar computadores e acessar informação quanto a reflexão crítica sobre a natureza da informação, sua infraestrutura técnica e seu impacto no contexto sociocultural-filosófico.
Ano 2000	
Ortoll (2003)	A competência informacional é constituída por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam e permitem os indivíduos interagir de forma efetiva com a informação, seja para a resolução de problemas, para tomar decisões ou para o aprendizado ao longo da vida. (Tradução nossa).

Fonte: Santos (2010, p.58)

Com base no Quadro 2, verifica-se que a competência em informação diz respeito às pessoas que são treinadas para resolver problemas, utilizando técnicas, habilidades e atitudes para localizar, avaliar e usar a informação necessária de forma eficiente e eficaz. Aprendem a aprender e encontram e usam a informação, de forma que outros possam aprender com ela.

Quadro 3 - Conceitos de competência em informação segundo autores brasileiros

Autores	Conceitos
Hatschbach (2002)	A competência em informação é uma área de estudos e de práticas que trata das habilidades acerca do uso da informação em relação à sua busca, localização, avaliação e divulgação, integrando a utilização de novas tecnologias e a capacidade de resolução de problemas de informação.
Dudziak (2003)	É o processo contínuo de internalização de fundamentos conceituais, atitudinais e de habilidades necessárias à compreensão e interação permanente com o universo informacional e sua dinâmica, de modo a proporcionar um aprendizado ao longo da vida.
Miranda (2004)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas que afeta parte considerável da atividade de alguém; se relaciona com o desempenho, pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.
Belluzzo (2005)	Procedimento contínuo de interação e internalização à compreensão da informação e de sua abrangência, em busca da fluência e das capacidades necessárias para a geração de conhecimentos novos e sua aplicabilidade ao cotidiano das pessoas e das comunidades ao longo da vida.

Fonte: Santos (2010, p.59)

O Quadro acima demonstra que a competência em informação é uma área de estudo que trata das habilidades do uso da informação, no que diz respeito a busca, localização, avaliação e divulgação, utilizando as novas tecnologias. Para isso, internalizam-se fundamentos conceituais e atitudinais para interagir com o universo

informacional e sua dinâmica, a fim de proporcionar o aprendizado ao longo da vida. Esse processo permitirá a fluência em informação, que é a capacidade de gerar novos conhecimentos aplicados no cotidiano, pois esta é a essência da competência em informação - aprender a aprender ao longo da vida.

Dudziak (2003, p.28-29) apresenta sete objetivos da competência em informação (*information literacy*) que os gestores devem alcançar:

a) Saber determinar a natureza e a extensão de sua necessidade de informação como suporte para a um processo inteligente de decisão, porque:

- dialogam com colegas, docentes, educadores, para definir e articular suas necessidades de informação;
- identificam potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade;
- consideram custos e benefícios em relação à natureza e à extensão de seus propósitos;
- definem critérios de escolha e tomadas de decisão dentro de um plano predeterminado.

b) Conhecer o mundo da informação e ser capazes de identificar e manusear fontes potenciais de informação de forma efetiva e eficaz, já que:

- estão familiarizadas com as várias mídias de informação, incluindo jornais, revistas, televisão, internet, além das pessoas;
- sabem como o mundo da informação é estruturado, como acessar as redes formais e informais de informação;
- selecionam os métodos investigativos mais apropriados;
- constroem e implementam estratégias de buscas planejadas e efetivas;
- recuperam a informação a partir de variadas interfaces e sistemas, utilizando as tecnologias de informação;
- redefinem estratégias de ação;
- criam um sistema de organização da informação onde são registradas as informações pertinentes para futuros usos;

- elaboram mapas mentais, esquemas e anotações.

c) Avaliar criticamente a informação, segundo critérios de relevância, objetividade, pertinência, lógica e ética, e incorporar as informações selecionadas ao seu próprio sistema de valores e conhecimentos, porquanto:

- extraem informações de textos e documentos e sintetizam-nos;
- examinam e comparam informações de variadas fontes, considerando a confiabilidade das fontes e distinguindo fatos de opiniões;
- analisam a estrutura e a lógica que sustentam os argumentos ou métodos;
- comparam os novos conhecimentos com os conhecimentos preexistentes, examinando contradições, novidade;
- sintetizam as ideias construindo novos conceitos;
- integram novas informações às informações ou conhecimentos preexistentes.

d) Usar e comunicar a informação com um propósito específico, individualmente ou como membro de um grupo, a fim de gerar novas informações e de criar novas necessidades informacionais, porque:

- organizam conteúdos;
- articulam conhecimentos e habilidades na construção de produtos ou atuações informacionais;
- manipulam textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação;
- sabem comunicar apropriadamente suas ideias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo.

e) Considerar as implicações de suas ações e dos conhecimentos gerados, observando aspectos éticos, políticos, sociais e econômicos, e extrapolando para a formação da inteligência, porque:

- são responsáveis por suas escolhas;
- identificam e discutem questões relativas à propriedade intelectual;

- demonstram entendimento acerca dos aspectos políticos, sociais e ambientais relativos às suas ações;
- demonstram visão sistêmica da realidade.

f) Ser aprendizes independentes, porque:

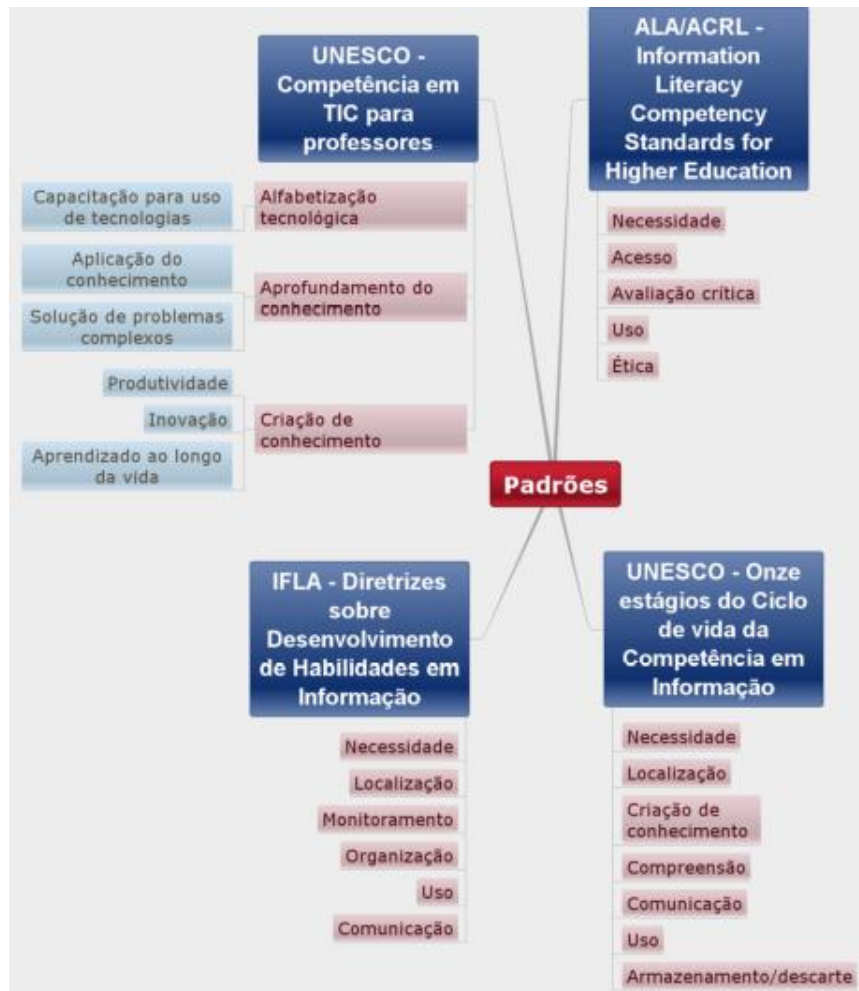
- assumem a responsabilidade por seu próprio aprendizado;
- são capazes de aprender a partir dos recursos informacionais disponíveis;
- procuram a informação de que necessitam para resolver seus problemas ou tomadas de decisão, mantendo redes interpessoais de relacionamento;
- mantêm-se atualizados;
- assumem atitude proativa de aprendizado.

g) Aprender ao longo da vida, uma vez que:

- assumem o aprendizado como um *continuum* em suas vidas;
- internalizam valores que promovem o uso da informação como criação de significado para suas vidas;
- incorporam os processos investigativos à sua vida diária;
- estão sempre dispostos a vencer desafios.

Assim, intui-se que uma pessoa competente em informação pode contribuir para a GI e a GC na organização, uma vez que sabe como a informação é organizada e a usa tanto para solucionar problemas quanto para promover o desenvolvimento de outras pessoas, possibilitando a criação do conhecimento organizacional. Vê-se, pois, que há uma relação intrínseca entre a GI, a GC e a competência em informação, que pode ser visualizada a partir dos padrões e modelos apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Padrões norteadores para a formação e o desenvolvimento da competência em informação

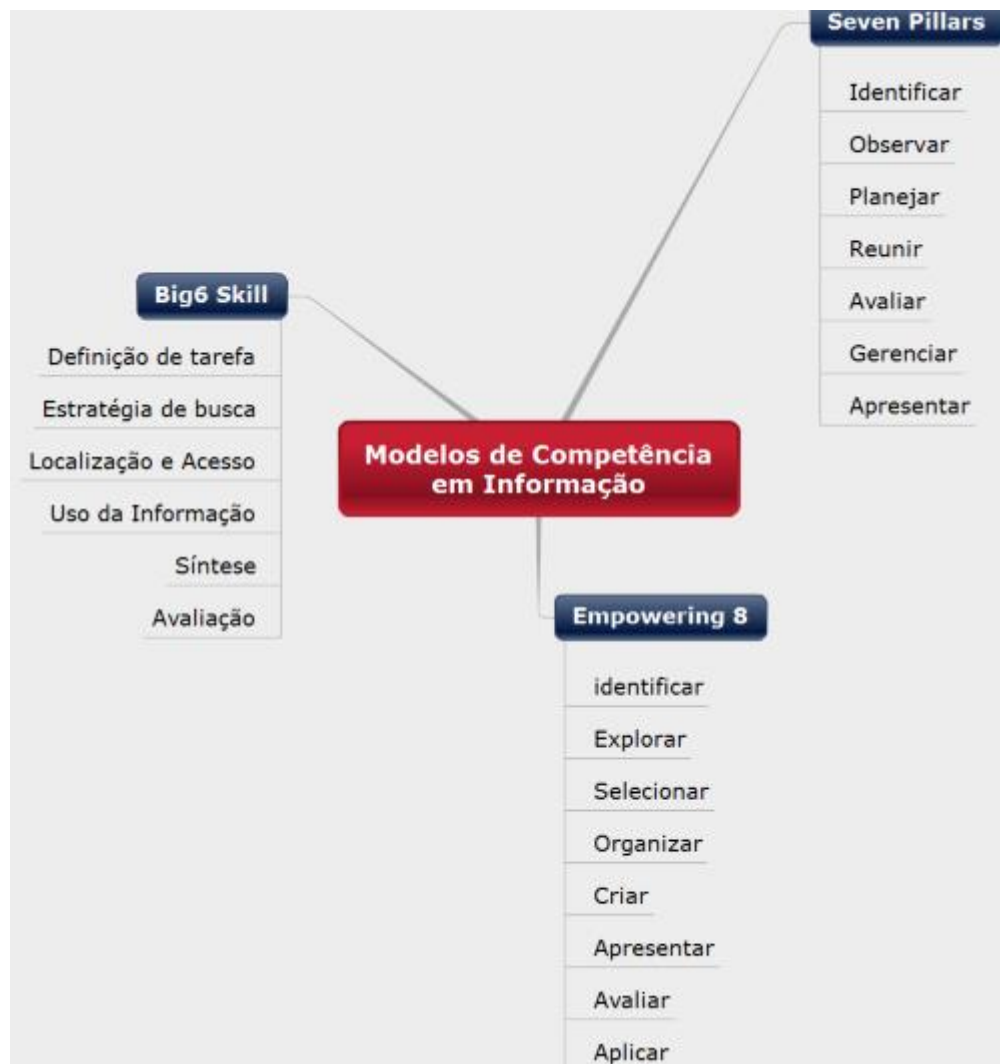


Fonte: Furtado e Alcará (2015, p.12)

Embora os padrões sejam desenvolvidos por instituições internacionais com atuações diversificadas, mantêm a essência nas etapas de formação e de desenvolvimento da competência em informação e se complementam. Apenas o padrão relativo à competência dos professores se distancia um pouco dos demais.

Com base nesses padrões, surgiram modelos de competência em informação, ilustrados na Figura 10.

Figura 10 – Modelos de competência em informação



Fonte: Furtado e Alcará (2015, p.9)

Vê-se, então, que, para se tornar competente em informação com base nos padrões e nos modelos, a pessoa deve ter algumas capacidades: saber em que momento necessita da informação para identificá-la, localizá-la e acessá-la, através de uma estratégia de busca, avaliá-la criticamente e usá-la para resolver problemas. Dessa forma, cria-se o conhecimento que pode ser armazenado na organização a fim de ser compartilhado em momento futuro quando for preciso.

Essas etapas da competência em informação se relacionam com as fases da GI e da GC, pois ambas focalizam aspectos complementares dos recursos informacionais. Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC enfatiza o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, que, para ser utilizado, precisa ser descoberto e socializado (BARBOSA, 2008).

Em referência à relação entre GI e GC, Valentim (2008, p.4-5) apresenta um modelo com as atividades-base, de modo que a informação e o conhecimento possam ser gerenciados com sucesso nas organizações, conforme pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 - Gestão da informação e Gestão do conhecimento

Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Âmbito Fluxos Formais	Âmbito Fluxos Informais
Objeto Conhecimento explícito	Objeto Conhecimento tácito
Atividades Base	Atividades Base
▪ Identificar necessidades/demandas de informação; ▪ Mapear e reconhecer fluxos formais; ▪ Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; ▪ Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; ▪ Prospectar e monitorar informações; ▪ Coletar, selecionar e filtrar informações; ▪ Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; ▪ Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; ▪ Elaborar produtos e serviços informacionais; ▪ Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; ▪ Retroalimentar o ciclo.	▪ Identificar necessidades/demandas de conhecimento; ▪ Mapear e reconhecer fluxos informais (redes); ▪ Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento; ▪ Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; ▪ Criar espaços criativos dentro da organização; ▪ Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; ▪ Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; ▪ Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; ▪ Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente; ▪ Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Valentim (2008, p. 4-5)

É possível evidenciar a presença da competência em informação nas atividades (etapas) da GI e da GC no contexto organizacional. Na primeira etapa – a da identificação das necessidades de informação e de conhecimento - a competência em informação pode corroborar essa etapa da GI e GC, pois, para identificar as necessidades, precisa-se determinar sua natureza e sua extensão. Para isso, deve haver diálogos com colegas, gestores, educadores, além de outras potenciais fontes de informações em vários formatos e níveis de profundidade.

Na segunda etapa, que trata do mapeamento e do reconhecimento dos fluxos formais (conhecimento explícito, registrado e estruturado) e informais (conhecimento tácito), a competência em informação pode auxiliar a GI e a GC preparando as pessoas para compreenderem a estruturação do contexto informacional e o acesso às redes formais e informais. Elas também podem avaliar a informação com objetividade, pertinência, lógica e ética, através da análise e da síntese de textos e documentos, para ter um mapeamento relativo à informação e ao conhecimento.

A terceira etapa, que consiste no desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento e à socialização da informação e do conhecimento, também faz parte dos objetivos da competência em informação, uma vez que usam e comunicam a informação com propósito específico, individual ou coletivamente, gerando novas informações e conhecimentos. Observa-se, pois, que as práticas de competência em informação, GI e GC são inter-relacionadas. E para serem mais efetivos, os projetos de GI e GC deveriam ser precedidos de ações que tivessem o objetivo de desenvolver competências em informação nos colaboradores, a fim de que eles possam reconhecer quando uma informação é necessária e ter habilidade para localizar, avaliar e usar a informação.

Esse é o pensamento compartilhado por Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p.226), ao afirmarem que

[...] os modelos de competência em informação contribuem significativamente para os processos de GI e GC, tanto para potencializar as competências informacionais dos indivíduos, quanto para a melhoria dos procedimentos que envolvem os modelos de GI e de GC.

Convém ressaltar a posição central das pessoas na integração entre os construtos competência em informação, GI e GC, pois, independentemente do modelo de gestão, o ser humano é o principal propulsor desses processos, porque é capaz de desenvolver a competência em informação para lhe dar significado e criar conhecimentos na organização. Essa relação pode ser visualizada na Figura 11.

Figura 11 - Competência em informação voltada para a GI e a GC



Fonte: Valentim, Jorge e Ceretta-Soria (2014, p. 225)

É com base nesse panorama teórico que se pretendeu averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de GI e GC. Para tanto, foram identificadas as práticas de competência em informação, GI e GC na unidade, a fim de compreendê-las de modo integrado, a partir do percurso metodológico descrito no próximo capítulo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se o caminho trilhado para alcançar o objetivo geral e os específicos da pesquisa. Contudo, antes de descrever a metodologia que foi utilizada, é importante compreender o que é pesquisa, que Gil (2002, p.19) define “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Lakatos e Marconi (1996, p.15) corroboram essa definição, porquanto compreendem a pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória, porque objetiva proporcionar mais aproximação com o problema, a fim de torná-lo explícito (GIL, 2008), e descritiva, porque são observados os fatos para serem registrados, analisados, classificados e interpretados, utilizando como técnica de coleta de dados a aplicação de questionários e a observação (ANDRADE, 2010).

Quanto ao seu delineamento, a pesquisa se classifica como levantamento de campo, que se caracteriza pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se busca conhecer (GIL, 2008).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários a 14 gestores da unidade pesquisada, que têm experiência no cargo de gestão na biblioteca, nos meses de setembro a outubro de 2016. O questionário é um instrumento de pesquisa que possibilita ao pesquisador “obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas [...]” (GIL, 2008, p.121). Secundariamente, procedeu-se à observação participante para coletar dados e informações que auxiliassem a se compreender o fenômeno.

Precedendo à coleta dos dados, obtiveram-se a autorização da Direção da Biblioteca (Anexo A) e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) dos participantes (Apêndice A).

O questionário (Apêndice B) foi composto de duas partes. A primeira tratava do perfil do sujeito da pesquisa, por meio dos seguintes itens: cargo, setor de trabalho, gênero, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de trabalho na unidade e tempo de chefia no setor. A segunda tratava dos conteúdos específicos sobre competência em informação, gestão da informação e gestão do conhecimento e foi subdividida em dimensões e indicadores, que totalizaram 66 itens - 35 referentes à competência em informação, distribuídos em seis dimensões; 20, à gestão da informação, distribuídos em seis dimensões; e 11, à gestão do conhecimento, distribuídos em cinco dimensões.

O questionário, elaborado a partir de autores estudados na revisão de literatura (Quadro 5), visou identificar as práticas de competência em informação, gestão da informação e gestão do conhecimento na organização, na perspectiva dos pesquisados.

Quadro 5 – Autores que embasaram a elaboração do questionário

Autores	Temas	Modelos
Dudziak (2003)	Competência em Informação	Objetivos da competência em informação
McGee e Prusak (1994)	Gestão da Informação	Tarefas dos processos de gerenciamento de informação
Davenport (1998)	Gestão da Informação	Processo de gerenciamento da informação
Choo (2003)	Gestão da Informação	Modelo processual de administração da informação
Beal (2004)	Gestão da Informação	Modelo proposto para o fluxo da informação nas organizações
Nonaka e Takeuchi (2008)	Gestão do Conhecimento	Modelo SECI de criação do conhecimento
Bukowitz e Williams (2002)	Gestão do Conhecimento	Estruturação do processo de gestão do conhecimento
Terra (2005)	Gestão do Conhecimento	Sete dimensões da gestão do conhecimento
Castro (2005)	Gestão do Conhecimento	Instrumento para diagnóstico da gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias

Fonte: Elaboração própria (2017)

Para identificar a competência em informação, adotaram-se alguns dos objetivos definidos por Dudziak (2003), que corresponderam às dimensões analisadas: a) determinar a necessidade de informação; b) conhecer e identificar fontes potenciais de informação; c) avaliar criticamente a informação; d) usar e comunicar a informação com propósito específico; e) considerar os aspectos éticos no uso da informação e f) aprender de forma independente ao longo da vida.

Para identificar a gestão da informação, partiu-se dos modelos definidos por McGee e Prusak (1994), Davenport (1998), Choo (2003) e Beal (2004). Para verificar os pontos em comum e complementares, procedeu-se a uma comparação entre os modelos e suas etapas e processos, o que resultou nesta síntese: a) identificação da necessidade de informação; b) aquisição da informação; c) organização da informação; d) disseminação da informação; e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação e f) uso e descarte da informação. Essas foram as dimensões de GI analisadas.

Para identificar a gestão do conhecimento, tomaram-se como base os modelos propostos por Nonaka e Takeuchi (2008), Bukowitz e Williams (2002), Terra (2005) e Castro (2005). A partir da compilação realizada, as dimensões analisadas foram: a) identificação do conhecimento; b) aquisição de conhecimento; c) desenvolvimento do conhecimento; d) compartilhamento do conhecimento e e) uso do conhecimento. Cada dimensão foi composta de indicadores, a partir das questões relacionadas, e avaliada por meio da escala Likert (que variou de 1 - discordo a 3 – concordo), a fim de coletar a opinião dos pesquisados sobre os enunciados respectivos. Essa escala é apresentada aos pesquisados para que eles digam em que medida concordam ou discordam com referência do enunciado em questão (VIEIRA, 2009). O Quadro 6 traz uma ilustração sobre como ficou a apresentação do questionário para a primeira dimensão da competência em informação.

Quadro 6 - Competência em informação: dimensão e indicadores

Dimensão		Indicadores	Escala		
1. Determinação da necessidade de informação	1.1	Dialogo com colegas, docentes, especialistas definindo e articulando minhas necessidades de informação.	1	2	3
	1.2	Identifico potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade.	1	2	3
	1.3	Considero custos e benefícios em relação à natureza e à extensão de meus propósitos.	1	2	3
	1.4	Defino critérios de escolha e tomadas de decisão dentro de um plano predeterminado.	1	2	3

Fonte: Elaboração própria (2017)

Para chegar à estrutura final do questionário, foi aplicado um pré-teste com dois bibliotecários que já foram gestores na unidade pesquisada, para avaliar a pertinência e a compreensão dos enunciados do questionário e verificar se seria necessário algum ajuste. A primeira versão continha 85 questões, e depois de serem eliminadas redundâncias e aglutinações, obteve-se um instrumento final com 66 questões. A escala Likert, inicialmente proposta com cinco níveis, foi reduzida para três, conforme sugerido no pré-teste, por se entender que não comprometeria a avaliação pretendida.

De modo complementar, também se realizou observação participante, a fim de identificar ações que sinalizassem competências em informação ou práticas de GI e GC no contexto em estudo. Com essa observação, foi possível complementar os dados coletados a partir da verificação na prática do objeto de estudo. A respeito da observação participante, Lakatos e Marconi (1996, p.82) esclarecem que “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, [...] que está estudando e participa das atividades normais desse”.

Na coleta dos dados por meio da observação, utilizaram-se as anotações do caderno de campo e alguns registros fotográficos, em que foram registrados elementos para posterior análise. Em particular, acompanharam-se reuniões, treinamentos, sessões de apresentação dos serviços da biblioteca a usuários e processos em geral da unidade. A observação evidenciou ações, recursos e meios que podem contribuir para o desenvolvimento das competências em informação necessárias às práticas de GI e GC na biblioteca.

A combinação dos dois procedimentos de coleta de dados – questionário e observação participante – foi satisfatória para se compreender o fenômeno pesquisado, porque possibilitou ao pesquisador a obtenção dos dados necessários para descrever as dimensões a serem analisadas no campo de pesquisa.

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados com o auxílio de planilha eletrônica. Para verificar a tendência das respostas, utilizou-se o cálculo de frequência como medida estatística. Os dados da observação foram analisados qualitativamente e classificados nas dimensões do estudo.

3.3 CAMPO DE PESQUISA: Biblioteca Central da UFPB²

A Biblioteca Central foi criada em 1961, no Regimento da UFPB, contudo só a partir de 11 de agosto de 1967 foi que surgiram os primeiros passos para sua criação efetiva. Na época, a UFPB deu um passo decisivo para implantar a Biblioteca Central Universitária e estabeleceu como obras prioritárias a construção do prédio, desde a primeira etapa de edificação do campus de João Pessoa.

A primeira proposta de estruturação da Biblioteca Central foi elaborada pelo renomado professor universitário e bibliotecário Edson Nery da Fonseca, cujo projeto foi intitulado de "Teoria da Biblioteca Central". A construção foi iniciada, mas não foi concluída. Foi instalada provisoriamente numa pequena sala do Instituto de Matemática e passou para a Biblioteca da Escola de Engenharia; posteriormente, foi transferida para o prédio da antiga Faculdade de Educação e, por fim, para um edifício anexo ao da Reitoria. No final de 1976, começou todo o processo de estruturação e implantação da Biblioteca Central, com a junção do acervo das treze Bibliotecas Setoriais da instituição. A partir de então, começou o processo de contratação de bibliotecários, atualização do acervo de livros e periódicos, elaboração e aprovação do regulamento do Sistema de Bibliotecas, criação de novos serviços, automação dos técnicos, entre outros e, finalmente, para a construção do prédio definitivo, com uma área construída de 8.500m².

Em 1980, o regulamento do Sistema de Bibliotecas foi aprovado pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), cuja missão é de dar suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFPB.

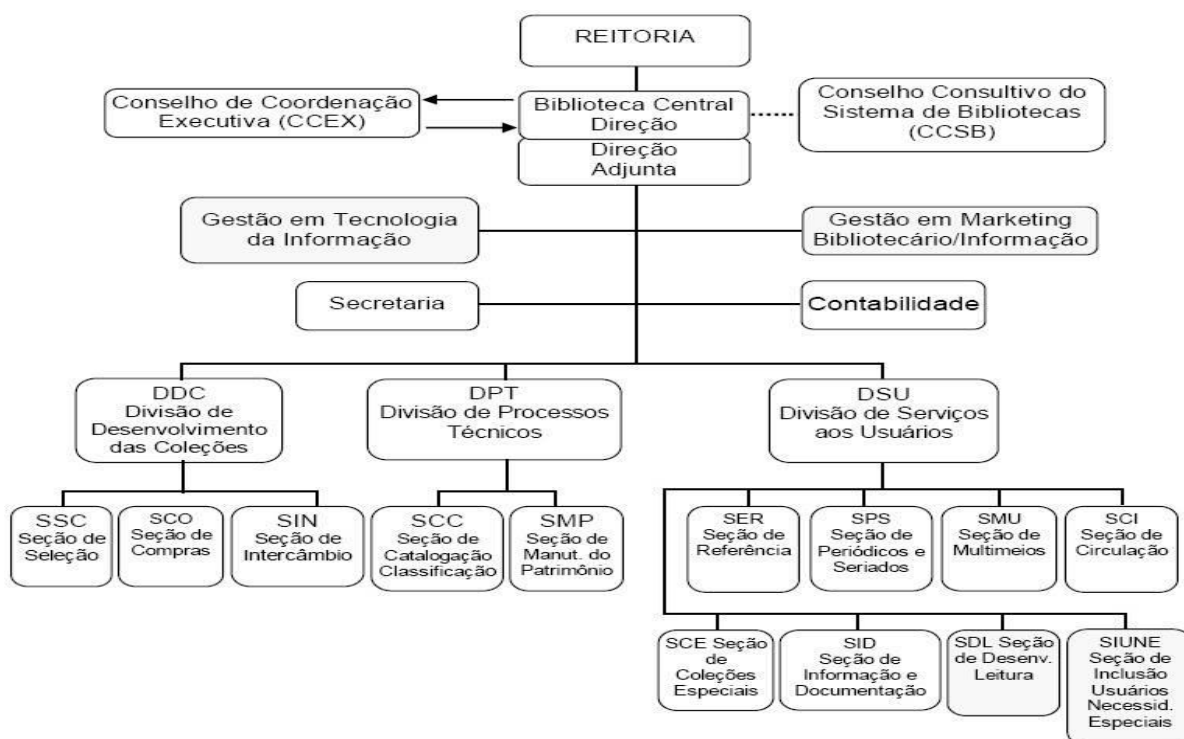
²UFPB - BIBLIOTECA CENTRAL. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufpb.br/?q=apresentacao>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA: gestores da BC da UFPB

A estrutura organizacional da BC da UFPB é formada por Diretoria, Vice-Diretoria, Secretaria Administrativa, Setor de Contabilidade e três divisões que se subdividem em 13 seções. O universo da pesquisa foi formado de profissionais com função de gestão/chefia nessas unidades da BC da UFPB, totalizando 20 funcionários.

O organograma adaptado (Figura 12) apresenta a vinculação entre os setores da biblioteca e foi utilizado para identificar os setores na pesquisa. Todavia, ressalta-se que, no momento em que a pesquisa estava sendo desenvolvida, encontrava-se em fase de regimentação pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da instituição.

Figura 12 - Organograma adaptado da Biblioteca Central da UFPB



Fonte: Adaptado de Sousa Filho (2013, p.82)

Dos 20 sujeitos que compuseram a amostra da pesquisa, 14 responderam ao questionário, o que representou 70% do total, portanto, amostra final estudada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, cujo objetivo geral foi o de averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da BC da UFPB pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de GI e GC. O capítulo está dividido em três partes: a primeira se refere ao perfil dos gestores; a segunda trata das dimensões que compõem a competência em informação, a GI e a GC; e a terceira versa sobre a integração entre os três construtos.

4.1 PERFIL DOS GESTORES DA BC/UFPB

O perfil dos pesquisados, em relação ao cargo, ao gênero, à faixa etária, ao nível de escolaridade, ao tempo de trabalho na BC e ao tempo na chefia do setor, pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos pesquisados

Indicadores	Frequência	
	n	%
Cargo		
Bibliotecário/a	13	93%
Contador/a	1	7%
Gênero		
Masculino	2	14%
Feminino	12	86%
Faixa etária		
De 26 a 35 anos	2	14%
De 36 a 45 anos	5	36%
De 46 a 55 anos	4	29%
Acima de 55 anos	3	21%
Nível de escolaridade		
Especialização	6	43%
Mestrado	8	57%
Tempo de trabalho na BC		
Até 1 ano	2	14%
De 1 a 10 anos	7	50%
De 11 a 20 anos	3	22%
De 21 a 30 anos	1	7%

Mais de 30 anos	1	7%
Tempo na chefia do setor		
Até 1 ano	3	21%
De 1 a 5 anos	5	36%
De 6 a 10 anos	5	36%
De 11 a 15 anos	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sobre o cargo, a maior parte dos pesquisados (93%) é composta de bibliotecários, e somente 7% é de contadores. Isso decorre das próprias atividades desenvolvidas nos setores em que atuam, em que a função de gestor melhor se adapta ao bibliotecário, conhecedor das atribuições específicas da área.

No que se refere ao gênero, 86% dos pesquisados são do gênero feminino, e apenas 14% do masculino. Nos Cursos de Biblioteconomia, durante muito tempo, prevaleceram as mulheres, contudo, nos dias atuais, percebe-se o equilíbrio nos gêneros entre os que optam por esse curso.

Quanto à faixa etária, predominaram os pesquisados com idades entre 36 e 45 anos (36%). Todavia também estão presentes nas outras faixas etárias - de 26 a 35 anos, com 14% dos gestores; de 46 a 55 anos, com 29%, e acima de 55 anos, 21% dos pesquisados. Essa variedade pode ser interessante para a unidade ao proporcionar a integração e a troca de experiências e saberes entre gerações.

No que tange ao nível de escolaridade, o estudo indicou que os gestores procuram atualizar seus conhecimentos, pois 57% cursaram o Mestrado, e 43%, a Especialização. Essa postura dos gestores está em sintonia com as demandas da sociedade atual, onde a informação e o conhecimento são essenciais para o crescimento pessoal e profissional.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na BC, obteve-se a seguinte distribuição decrescente: de 1 a 10 anos, 50% dos pesquisados; de 11 a 20 anos, 22%; até 1 ano, 14%; de 21 a 30 anos e com mais de 30 anos, com 7% dos gestores. Ressalta-se que 36% dos gestores pesquisados trabalham na unidade há mais de 10 anos. Isso significa que a equipe de gestores é experiente e conhece a realidade do seu ambiente de trabalho.

No que se refere ao tempo na função de gestores, 72% dos pesquisados estão na chefia do setor entre um e dez anos; 21%, até 1 ano, e 7%, de 11 a 15 anos.

Isso corrobora a ideia de que esses gestores são experientes e conhecem as atividades e os processos das respectivas unidades.

A análise do perfil dos gestores evidenciou que eles são funcionários técnicos qualificados, experientes e conhecedores das atividades realizadas nas unidades sob sua responsabilidade.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos em cada uma das dimensões estudadas, por meio dos seus indicadores, que serão apresentados em gráficos para visualização e análise.

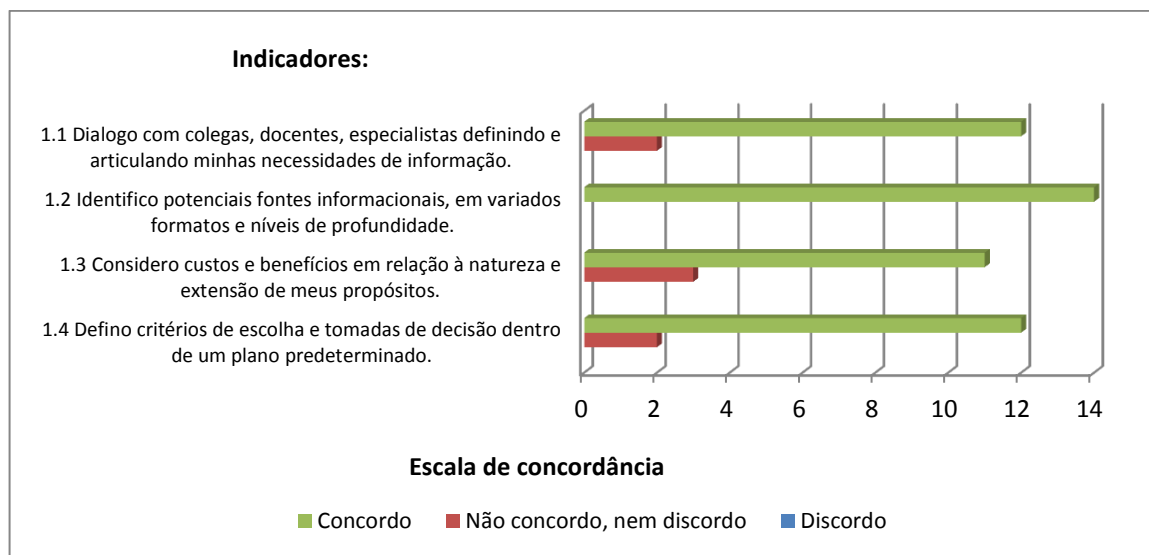
4.2 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO

A informação é considerada um elemento-chave em todos os segmentos da sociedade. Contudo, sua produção e disponibilização em excesso, através do uso das TIC e, em especial, da internet, trouxeram como consequências algumas barreiras relacionadas à localização, à busca, ao acesso e ao uso dessa informação. Por isso, a competência em informação é fundamental na gestão de bibliotecas, pois o gestor competente é capaz de gerenciar esse fluxo crescente de informação, a fim de criar um ambiente favorável à gestão do conhecimento (DUDZIAK, 2003).

Nessa perspectiva, para identificar as práticas da competência em informação dos gestores da BC da UFPB, elaboraram-se 35 indicadores distribuídos nas seguintes dimensões: (a) determinar a necessidade de informação; (b) conhecer e identificar fontes potenciais de informação; (c) avaliar criticamente a informação; (d) usar e comunicar a informação com propósito específico; (e) considerar os aspectos éticos no uso da informação e (f) aprender de forma independente ao longo da vida.

4.2.1 Determinar a necessidade de informação

Na dimensão *determinar a necessidade de informação*, foram analisados quatro indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 1, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 1 – Determinar a necessidade de informação

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **1.1** vê-se que a maioria dos pesquisados (12) afirmou que os gestores entendem que o diálogo com os colegas, os docentes e os especialistas é fundamental para determinar a natureza e a extensão da informação de que precisam. Em relação ao item **1.2**, todos os gestores concordaram com a afirmação de que identificam fontes informacionais em vários formatos e níveis de profundidade.

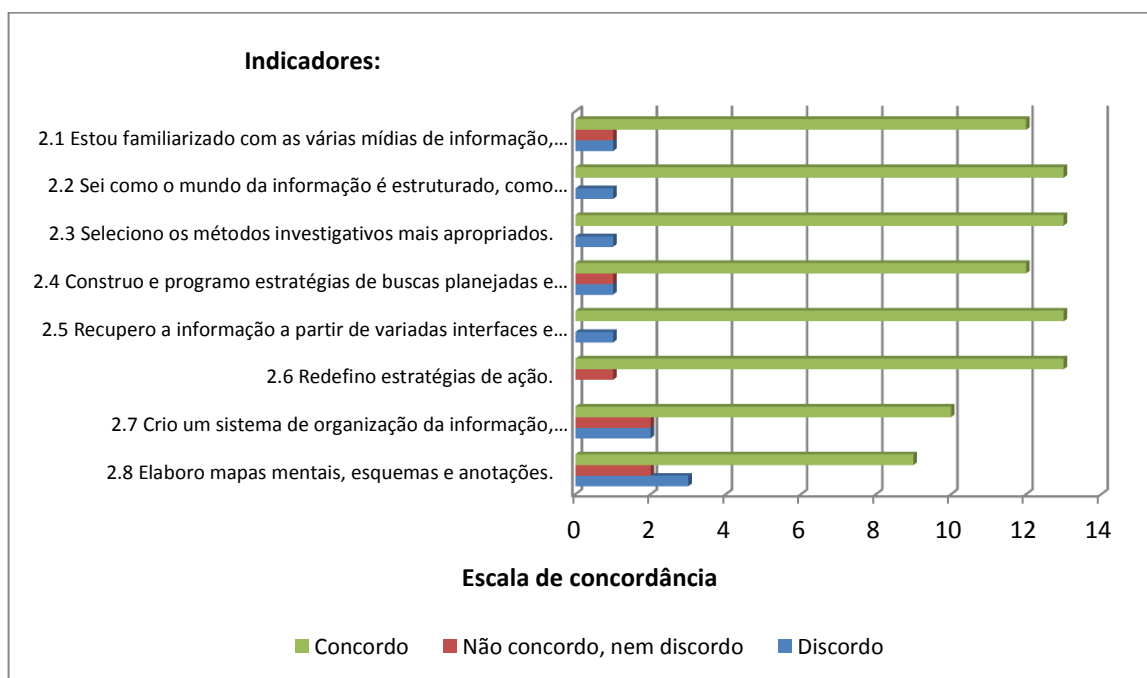
No que se refere ao item **1.3**, a maioria (11) demonstrou que considera os custos e os benefícios da informação em relação à natureza e à extensão de seus propósitos. Isso mostra que os gestores buscam analisar se o investimento a ser feito para determinada informação trará benefícios para a organização. Quanto ao item **1.4**, a maioria dos pesquisados (12) referiu que define critérios de escolha e toma decisão com base em um plano predeterminado. A escolha e a decisão dos gestores fundamentadas em documentos que validem essas práticas, como regimentos, resoluções, portarias, entre outras, são importantes no gerenciamento organizacional, posto que uma escolha ou uma decisão sem embasamento pode comprometer a organização.

4.2.2 Conhecer e identificar fontes potenciais de informação

Na dimensão *conhecer e identificar fontes potenciais de informação*, analisaram-se oito indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 2, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Com referência ao item **2.1**, (12) entrevistados disseram que estão familiarizados com as várias mídias de informação, por exemplo, jornais, revistas, televisão, internet e, sobretudo, as pessoas. Por isso são capazes de utilizar essas mídias como fontes de informações essenciais para suprir suas necessidades informacionais. No que diz respeito ao item **2.2**, o estudo revelou que (13) dos pesquisados sabem como o mundo da informação é estruturado e como acessar as redes formais e informais de informação. Por essa razão, podem navegar na rede de informações disponível na internet de forma eficiente, porque conhecem e acessam tanto as redes formais quanto as informais.

Gráfico 2 – Conhecer e identificar fontes potenciais de informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao item **2.3**, a maioria dos gestores (13) concordou que seleciona os métodos investigativos mais apropriados na busca das fontes de informações. A seleção da informação, por meio de métodos, traz segurança e confiabilidade da fonte originária da informação, e isso proporciona credibilidade quanto ao uso dessa informação na tomada de decisão. No que se refere ao item **2.4**, a maior parte dos pesquisados (12) disse que constrói e programa estratégias de buscas planejadas e efetivas na localização da fonte de informação. Isso sinaliza que os gestores filtram o fluxo crescente de informações por intermédio de estratégias de buscas planejadas.

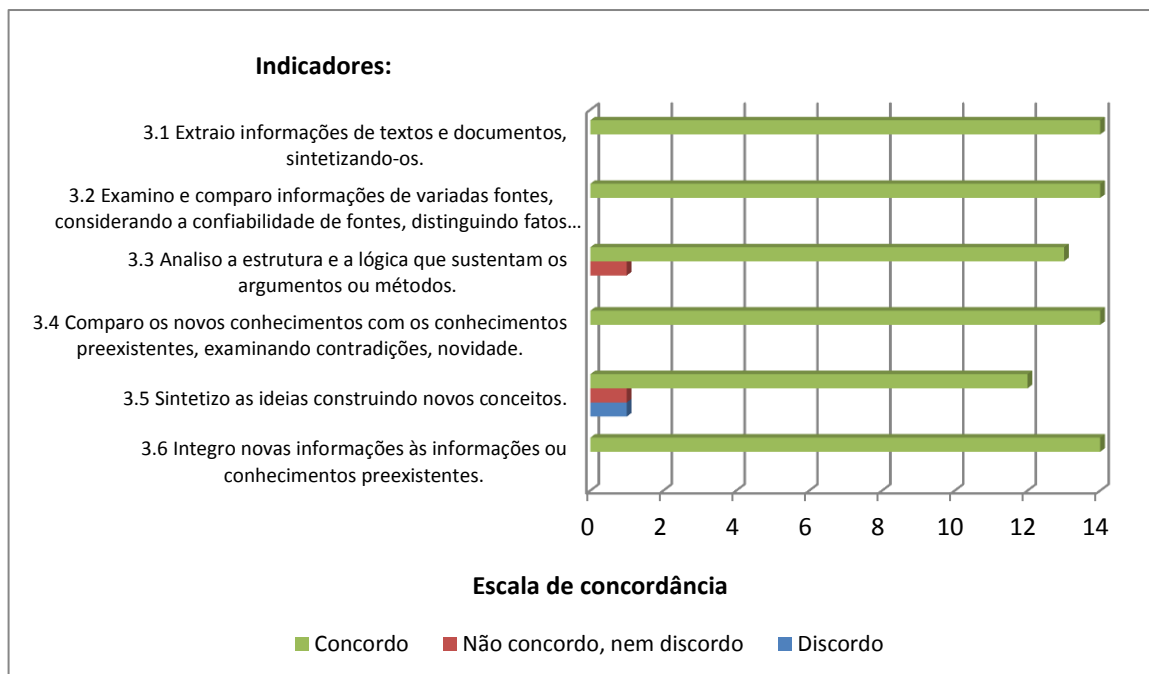
Com base no item **2.5**, tem-se que a maioria dos gestores (13) concordou que recuperam a informação a partir de variadas interfaces e sistemas utilizando as TIC. Eles aplicam essa prática em suas rotinas administrativas, conseqüentemente, sua forma de gerir se torna eficiente. No item **2.6**, o estudo apontou que (13) gestores afirmaram que redefinem estratégias de ação, que são relevantes no processo de busca da informação, pois a capacidade que os gestores têm de definir e redefinir estratégias é que leva ao sucesso na recuperação da informação.

No que diz respeito ao item **2.7**, dez gestores disseram que criam um sistema de organização da informação para registrar as que são pertinentes para usos futuros. Por outro lado, quatro gestores discordaram dessa prática, cuja utilização possibilita que os gestores armazenem as informações para serem usadas em momentos oportunos, conforme a necessidade da organização. Em relação ao item **2.8**, a maioria dos gestores (9) concordou que elabora mapas mentais, esquemas e anotações, para visualizar e compreender o fluxo informacional, pois essas elaborações contribuem para esse fim. Contudo, houve certa divergência nessa assertiva, posto que três gestores discordaram da existência dessa prática, e dois não concordaram nem discordaram.

4.2.3 Avaliar criticamente a informação

Na dimensão *avaliar criticamente a informação*, analisaram-se seis indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 3, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 3 - Avaliar criticamente a informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **3.1**, todos os gestores (14) concordaram que extraem informações de textos e documentos e sintetizam-nos. Dessa maneira, eles são capazes de utilizar somente a informação relevante de que necessitam. Quanto ao item **3.2**, também todos concordaram que examinam e comparam informações de fontes variadas, considerando a confiabilidade das fontes e distinguindo fatos de opiniões. Assim, garante-se a integridade da informação para a tomada de decisão.

No que diz respeito ao item **3.3**, a maior parte dos pesquisados (13) concordou que analisa a estrutura e a lógica que sustentam os argumentos ou métodos. Mediante essa análise, o gestor é capaz de justificar coerentemente suas decisões. Quanto ao item **3.4**, todos concordaram que comparam os novos conhecimentos com os preexistentes, examinando contradições e novidades. Em

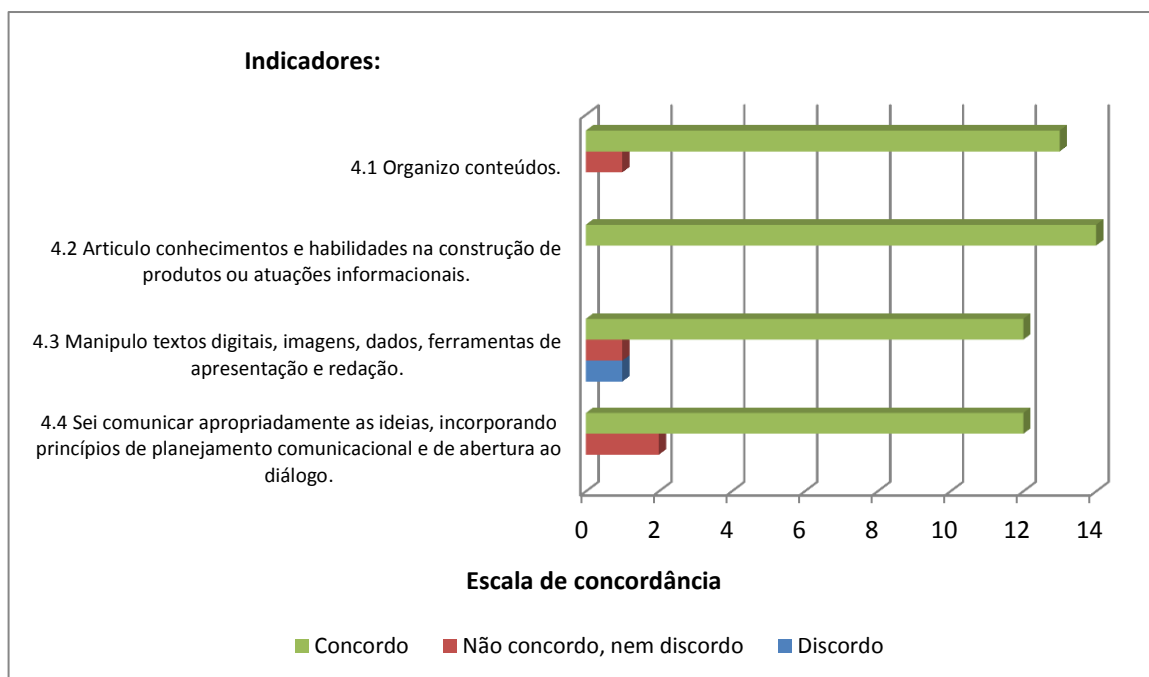
razão disso, conseguem atualizar conhecimentos para criar novos produtos e serviços na organização.

No que tange ao item **3.5**, (12) gestores confirmaram que sintetizam as ideias criando novos conceitos. Nesse sentido, eles são capazes de inovar na gestão e nos processos, pois a criação é fundamental na organização que visa inovar. No que diz respeito ao item **3.6**, todos os gestores pesquisados assinalaram que integram novas informações às informações ou aos conhecimentos preexistentes. Assim, demonstram que são capazes de combinar informações e conhecimentos para gerar novos conteúdos na organização.

4.2.4 Usar e comunicar a informação com propósito específico

Na dimensão *usar e comunicar a informação com propósito específico*, foram analisados quatro indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 4, de acordo com a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 4 - Usar e comunicar a informação com propósito específico



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

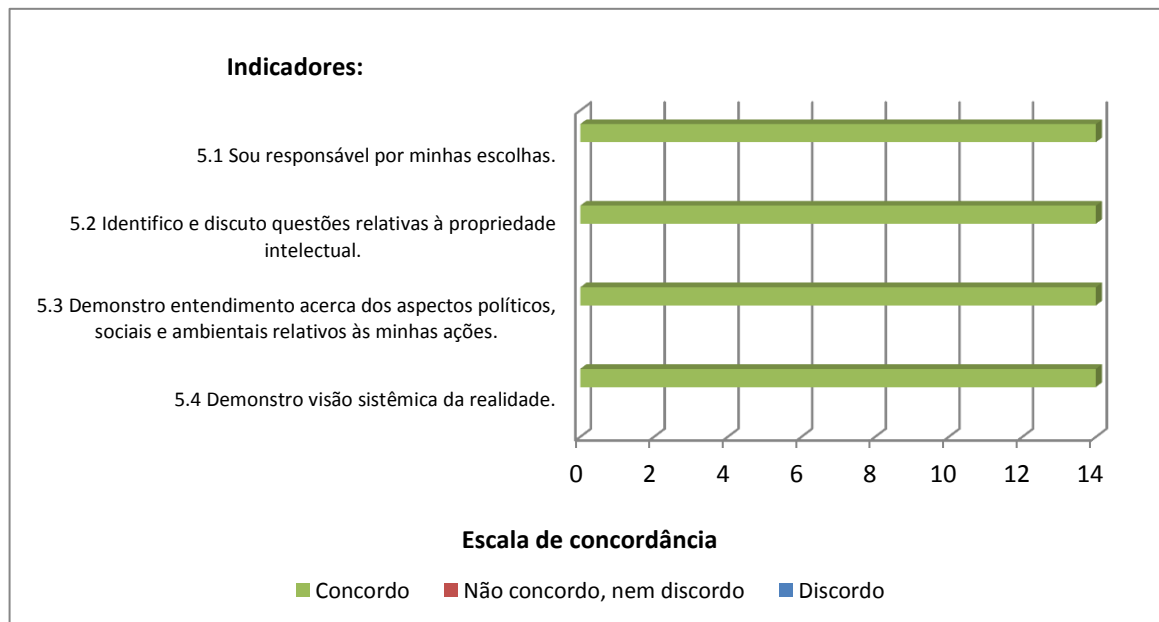
Com referência ao item **4.1**, a maioria dos gestores (13) concordou que organiza conteúdos. Isso significa que, quando usam e comunicam a informação, fazem-no com propósito específico, pelo fato de os conteúdos estarem organizados. Dessa forma, facilitam o processo de tomada de decisão, porque sabem de qual informação precisam para solucionar determinado problema. No que diz respeito ao item **4.2**, todos os pesquisados concordaram que articulam conhecimentos e habilidades na construção de produtos ou atuações informacionais. Portanto, são capazes de utilizar a informação e o conhecimento na construção de produtos e de serviços na organização.

Sobre o item **4.3**, a maior parte dos gestores (12) concordou que manipula textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação. Essa prática é fundamental, porque, nos dias atuais, com a implementação das TIC, a informação e o conhecimento são compartilhados por meio de áudio, vídeo, imagem e outros suportes digitais. Portanto, se o gestor souber utilizá-los, terá como resultado eficiência na comunicação e no uso da informação e do conhecimento na organização.

No que se refere ao item **4.4**, a maioria dos pesquisados (12) respondeu que sabe comunicar apropriadamente as ideias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo. Nesse caso, eles possibilitam que a organização planeje momentos propícios à troca de conhecimentos, porque comunicam suas ideias e incorporam outras por intermédio do diálogo.

4.2.5 Considerar os aspectos éticos no uso da informação

Na dimensão, *considerar os aspectos éticos no uso da informação*, foram examinados quatro indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 5, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 5 - Considerar os aspectos éticos no uso da informação

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

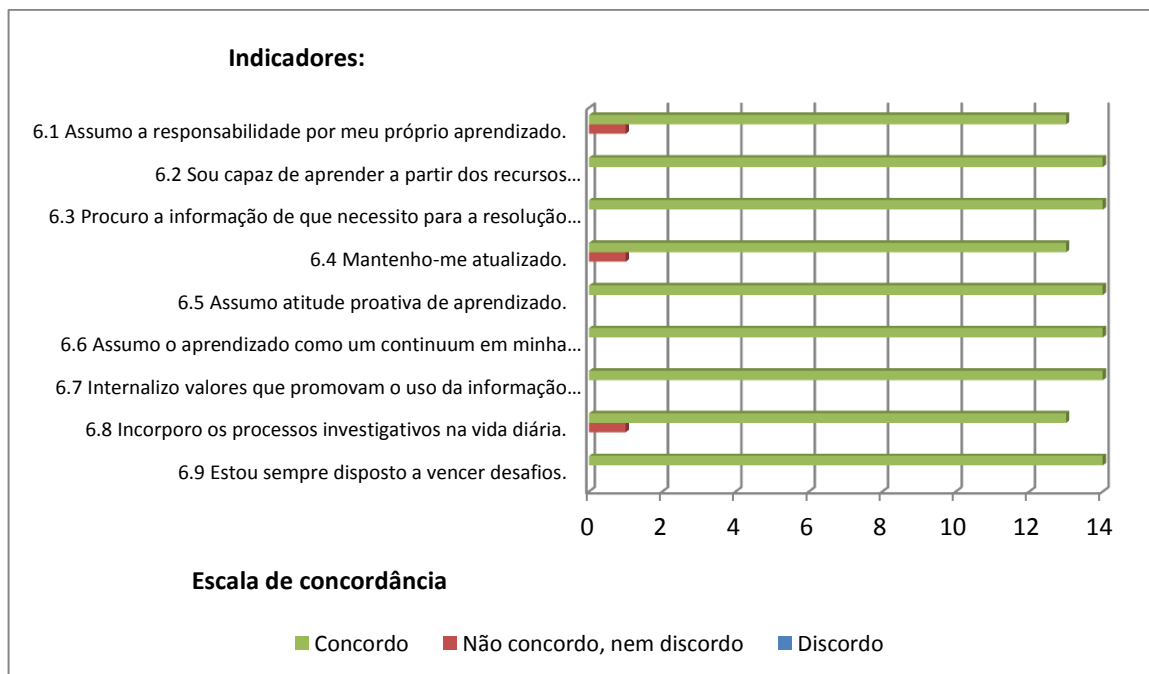
No que diz respeito ao item **5.1**, todos os gestores pesquisados (14) disseram que são responsáveis por suas escolhas referentes ao uso ético da informação. Isso indica que compreendem a responsabilidade pelo uso das informações na organização. Quanto ao item **5.2**, todos eles também confirmaram que identificam questões relativas à propriedade intelectual e discutem sobre elas, o que demonstra que estão atentos à fonte da informação e a sua autoria antes de usá-la na organização.

No que tange ao item **5.3**, todos os gestores concordaram que entendem os aspectos políticos, sociais e ambientais relativos às suas ações. Isso é importante nas práticas gerenciais, porque, quando a informação e o conhecimento são empregados na tomada de decisão, esses aspectos devem ser considerados. O item **5.4** se refere à visão sistêmica da realidade. Todos os pesquisados responderam que são detentores dessa capacidade.

4.2.6 Aprender de forma independente ao longo da vida

Na dimensão, *aprender de forma independente ao longo da vida*, foram analisadas nove indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 6, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 6 - Aprender de forma independente ao longo da vida



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que diz respeito ao item **6.1**, o estudo mostrou que a maioria dos gestores pesquisados (13) assume a responsabilidade pelo próprio aprendizado, o que sinaliza que eles estão se adequando à exigência do aprender continuamente, imposta pela Sociedade da Informação. No que se refere ao item **6.2**, todos os gestores (14) disseram que são capazes de aprender empregando recursos informacionais disponíveis, o que pode contribuir para alavancar o desenvolvimento da organização.

Quanto ao item **6.3**, todos também referiram que procuram a informação de que necessitam para resolver problemas ou tomar decisões e manter redes interpessoais de relacionamento. Com essa prática, os gestores são capazes de reconhecer quando a informação é importante para suprir sua necessidade informacional e mantêm relacionamento com os colaboradores, a fim de trocar

experiências sobre a busca e o uso da informação para criar o conhecimento na organização.

Em relação ao item **6.4**, a maioria dos gestores (13) apontou que se mantém atualizado. Isso é fundamental para uma prática gerencial adequada, que precisa do aprendizado profissional contínuo. No que tange ao item **6.5**, todos disseram assumem uma atitude proativa de aprendizado. Dessa maneira, eles aprendem a aprender, e a organização torna-se um ambiente favorável para a criação de conhecimentos, pois todos buscam o aprendizado. Todos concordaram no item **6.6** que o aprendizado é um *continuum* em suas vidas.

Em referência ao item **6.7**, todos disseram que internalizam valores que promovem o uso da informação como criação de significado para sua vida e a dos colaboradores. Isso é importante para o compartilhamento da informação e do conhecimento na organização, porque incentiva o aprendizado coletivo de forma contínua.

Sobre o item **6.8**, o estudo revelou que (13) entrevistados referiram que incorporam os processos investigativos na vida diária. Isso significa que são capazes de aprender utilizando vários métodos, tanto na sua vida profissional quanto na pessoal, visto que esse processo faz parte do seu dia a dia. No que se refere ao item **6.9**, todos afirmaram que estão sempre dispostos a vencer desafios.

Assim, de um modo geral, tem-se uma visão predominantemente favorável dos gestores pesquisados à determinação da natureza e à extensão da necessidade de informação, ao conhecimento e à identificação de fontes potenciais de informação, à avaliação crítica da informação, ao uso e à comunicação da informação com propósito específico, aos aspectos éticos no uso da informação em sua prática de gestão e a aprender de forma independente ao longo da vida.

Intui-se, desse modo, que os gestores podem ser considerados profissionais atentos à competência em informação, pois, como visto no decorrer dessas seis dimensões e seus 35 indicadores, eles realizam essas práticas na sua vida profissional e pessoal. E essa atitude pode contribuir para um ambiente propício à gestão da informação e do conhecimento na organização, a serem tratadas nas seções seguintes.

4.3 DIMENSÕES DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

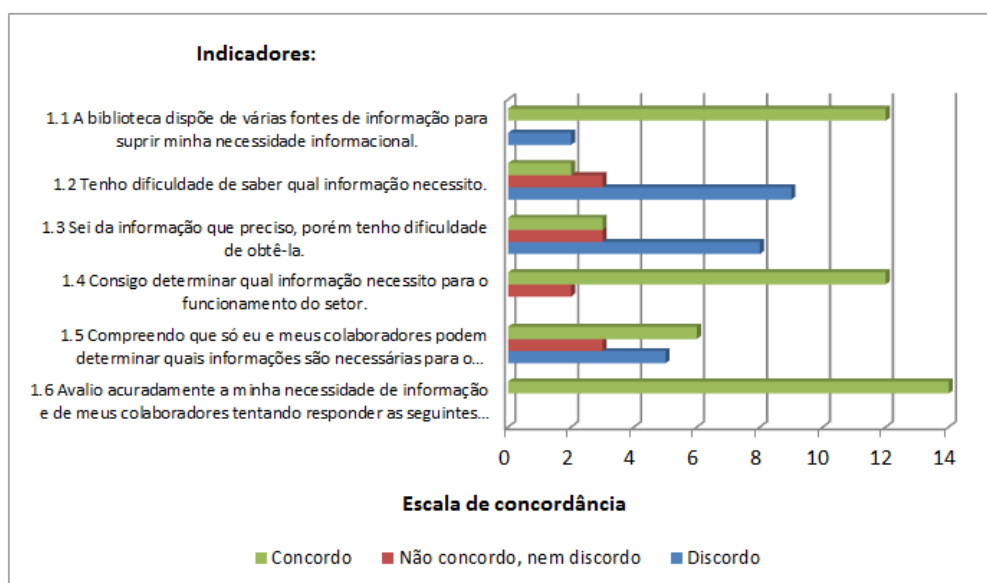
Gerenciar a informação é uma necessidade cada vez mais premente em qualquer tipo de negócio (BEAL, 2004). Nesse sentido, a GI tem como objetivo principal identificar e potencializar os recursos informacionais da organização, através da criação, da aquisição, do armazenamento, da análise e do uso da informação, a fim de ensinar a organização a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais, visando favorecer o crescimento e o desenvolvimento da informação e do conhecimento na organização (TARAPANOFF, 2001).

Nesse contexto, para identificar as práticas da gestão da informação dos gestores da BC da UFPB, elaboraram-se 20 indicadores distribuídos nas seguintes dimensões: (a) identificação da necessidade de informação; (b) aquisição da informação; (c) organização da informação; (d) disseminação da informação; (e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação e (f) uso e descarte da informação.

4.3.1 Identificação da necessidade de informação

Na dimensão *identificação da necessidade de informação*, foram analisados seis indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 7, sob o ponto de vista dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 7 – Identificação da necessidade de informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **1.1**, vê-se que a maioria dos gestores (12) afirmou que a biblioteca dispõe de várias fontes de informação para suprir suas necessidades informacionais. Devido à variedade de fontes informacionais, o gestor deve saber determinar sua necessidade de informação e conhecer as fontes potenciais de informações. No que se refere ao item **1.2**, a maior parte dos gestores (9) discordou de que tem dificuldades de saber qual a informação de que necessitam. Isso reafirma que a maioria deles sabem quais as informações de que precisam para resolver problemas. Todavia três gestores não concordaram nem discordaram, e dois concordaram que sentem essa dificuldade.

Quanto ao item **1.3**, houve divisão, pois a maioria dos gestores (8) discordou de que sabem qual é a informação de que precisam, mas têm dificuldades de obtê-la; três não concordaram nem discordaram, e três concordaram que têm dificuldade de obter a informação de que precisam. Nesse caso, é necessário saber como a informação é estruturada, para aplicar o método de investigação mais apropriado e de recuperar a informação de que necessitam.

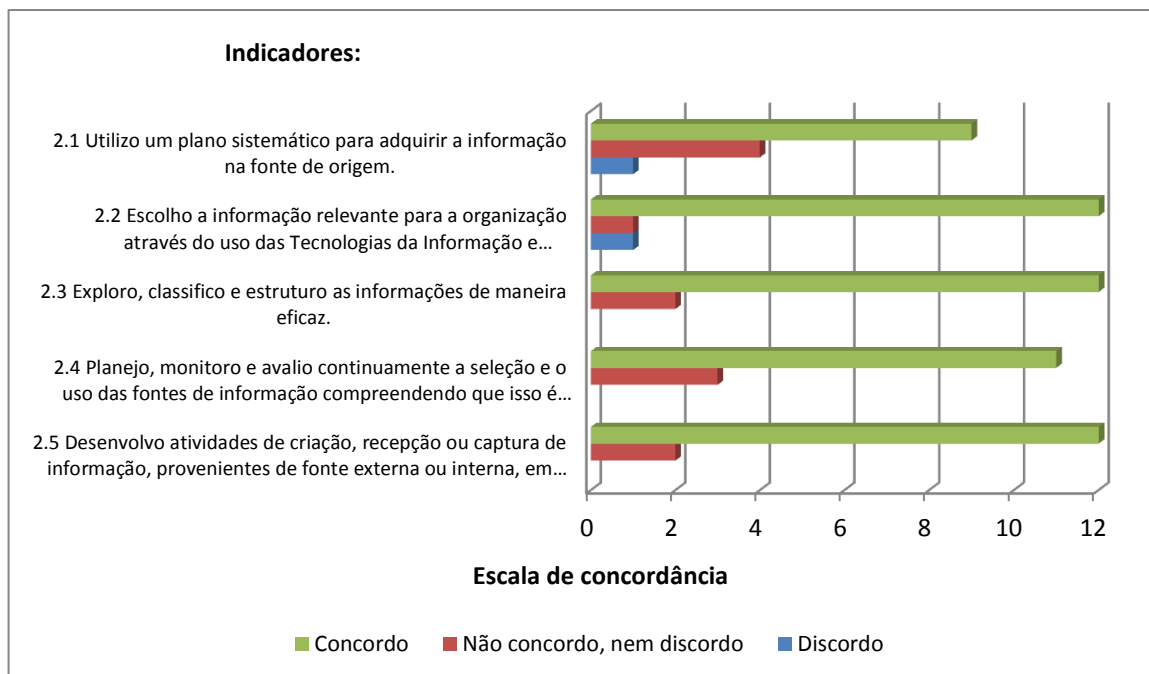
Em relação ao item **1.4**, a maioria dos gestores (12) concordou que consegue determinar a informação de que necessita para o funcionamento do setor. Isso demonstra que eles são capazes de escolher as informações relevantes para executar suas atividades. No que diz respeito ao item **1.5**, a maioria dos gestores (6) respondeu que só ele e seus colaboradores podem determinar as informações que são necessárias para o funcionamento do setor, todavia, cinco discordaram, e outros três não concordaram nem discordaram, o que indica divergência de compreensão nessa assertiva.

Como se observa no item **1.6**, todos disseram que avaliam acuradamente sua necessidade de informação e a de seus colaboradores, tentando responder às seguintes questões: O que você deseja saber? Por que precisa disso? Observa-se, então, que a maioria dos gestores é capaz de identificar sua necessidade de informação e a de seus colaboradores. Isso contribui para que gerenciem eficazmente o setor.

4.3.2 Aquisição da informação

Na dimensão *aquisição da informação*, analisaram-se cinco indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 8, de acordo com a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 8 – Aquisição da informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que tange ao item **2.1**, a maior parte dos gestores pesquisados (9) concordou que utiliza um plano sistemático para adquirir a informação na fonte de origem. Isso é importante para que o gestor possa tomar decisões com confiança, pois a busca da informação, na fonte de origem, dá credibilidade ao seu uso. Contudo, quatro gestores não concordaram nem discordaram, e um discordou. Isso significa que essa prática deve ser reforçada, para ter credibilidade no momento de aquisição da informação.

Quanto ao item **2.2**, a maioria dos gestores (12) concordou que escolhe a informação relevante para a organização por meio das TIC, além de palestras e de reuniões. Assim, eles compreendem que os recursos tecnológicos são essenciais na aquisição e recuperação da informação, já que facilitam o acesso às informações e ao conhecimento relacionado às suas atividades na organização. Importante

também o diálogo com colegas e especialistas através de reuniões e de palestras, que possibilitam a aquisição de informações relevantes para gerir a unidade.

No que diz respeito ao item **2.3**, a maior parte dos gestores (12) concordou que explora, classifica e estrutura as informações de maneira eficaz. Dessa forma, filtram a informação utilizada na gestão. Em relação ao item **2.4**, a maioria dos gestores (11) concordou que planeja, monitora e avaliam continuamente a seleção e o uso das fontes de informação, porque compreendem que isso é vital para a organização. Essa avaliação contínua é necessária, porque, com o uso das TIC, as fontes se atualizam constantemente, e é fundamental que o gestor mantenha essa prática na organização.

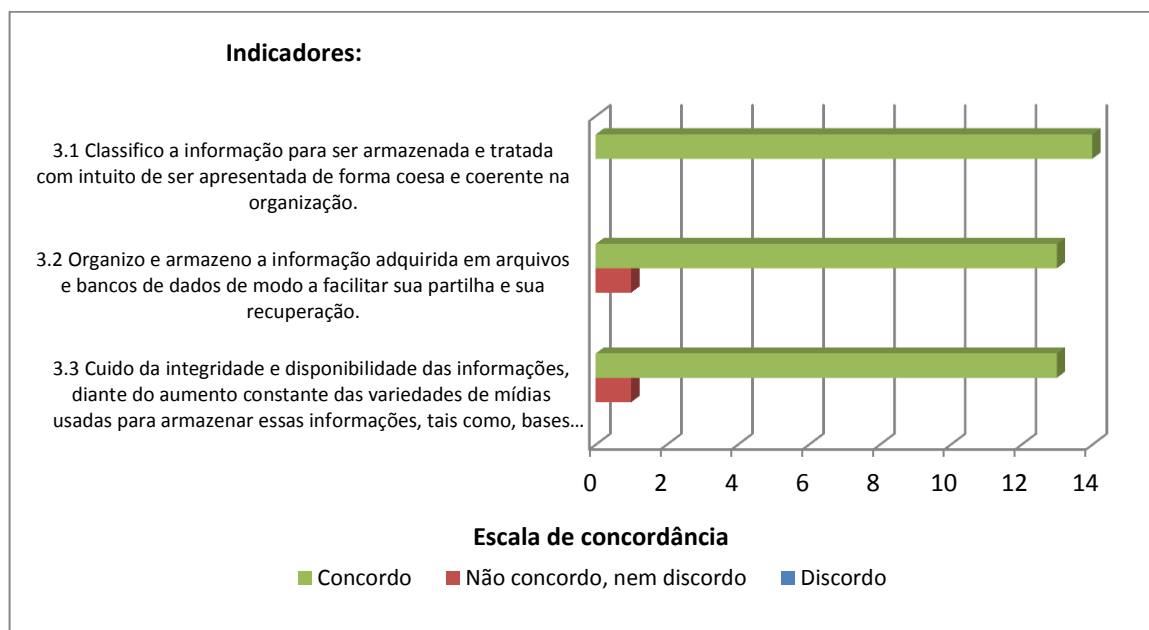
Quanto ao item **2.5**, (12) gestores referiram que desenvolvem atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato. Eles adquirem a informação para a organização por meio de várias interfaces e sistemas, e isso proporciona um fluxo de informações contínuo para o funcionamento do setor.

Vê-se, assim, que grande parte dos gestores compreende e pratica a aquisição da informação, de modo a atender à necessidade de informação da unidade.

4.3.3 Organização da informação

Na dimensão *organização da informação*, analisaram-se três indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 9, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 9 – Organização da informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **3.1**, observa-se que todos os gestores (14) concordaram que classificam a informação para ser armazenada e tratada para ser apresentada de forma coesa e coerente na organização. Isso possibilita a criação de um sistema de organização da informação, em que sejam registradas as informações úteis para futuros usos.

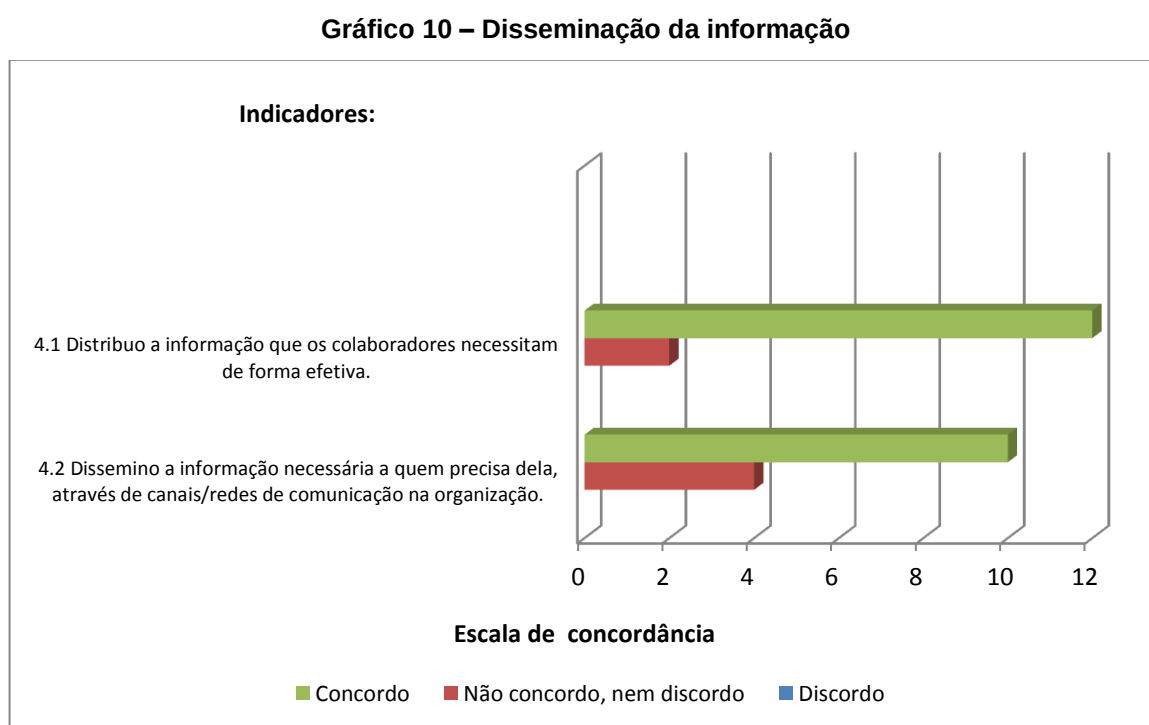
Corroborando essa ideia, sobre o item **3.2**, a maioria dos gestores (13) respondeu que organiza e armazena a informação adquirida em arquivos e bancos de dados de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação. Nesse caso, o uso das TIC e o armazenamento da informação são fundamentais, pois permitem melhor classificação e recuperação.

Quanto ao item **3.3**, a maior parte dos gestores (13) afirmou que cuida da integridade e da disponibilidade das informações, por causa do aumento constante das variedades de mídias usadas para armazenar essas informações, como bases de dados informatizadas, arquivos em meio magnético e documentos em papel. Isso demonstra que eles são capazes de se manter atualizados no que diz respeito às TIC, pois essas tecnologias ficam obsoletas rapidamente, e para que mantenham a integridade e a disponibilidade da informação, precisam aprender sempre, ou seja, aprender a aprender ao longo da vida.

Então, para que o gestor organize, armazene e mantenha a integridade e a disponibilidade da informação, precisa estar atualizado sobre as TIC, na perspectiva de garantir o armazenamento, a recuperação e a distribuição da informação no setor em que atua.

4.3.4 Disseminação da informação

Na dimensão, *disseminação da informação*, analisaram-se dois indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 10, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que tange ao item **4.1**, (12) gestores declararam que distribuem a informação de que os colaboradores necessitam de forma efetiva. Dessa forma, a organização se beneficia dessa prática, porque isso possibilita um fluxo de informação adequado para o funcionamento do setor. Para isso ocorrer de forma eficiente, a maioria dos gestores (10) enunciou que dissemina a informação necessária a quem precisa dela, através de canais/redes de comunicação na organização, e quatro nem concordaram, não discordaram dessa assertiva (**item 4.2**). A utilização de canais/redes é fundamental para que o fluxo da informação seja

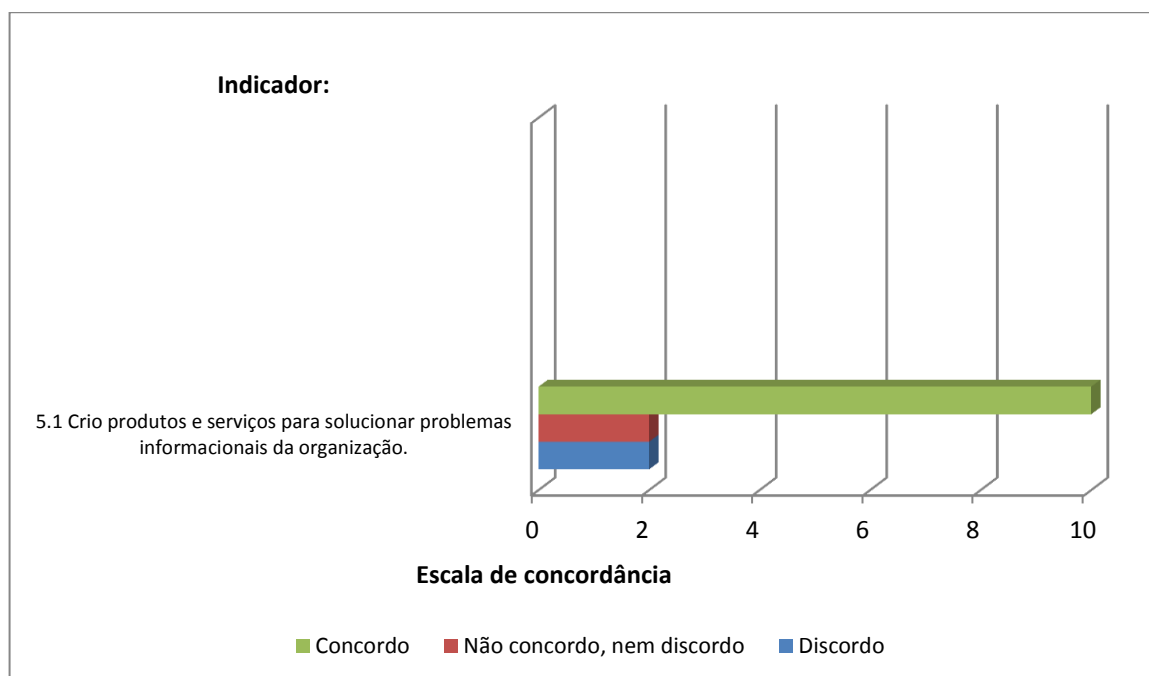
eficiente. Portanto, todos os gestores precisam manter redes interpessoais de relacionamento com outros gestores e sua equipe, a fim de compreender como se realiza a comunicação interna na organização.

Isso permite afirmar que a maioria dos gestores distribui e comunica a informação certa para as pessoas que precisam dela na organização, por meio de redes de relacionamentos interpessoais com outros gestores e colaboradores.

4.3.5 Desenvolvimento de produtos e serviços de informação

Na dimensão *desenvolvimento de produtos e serviços de informação* tinha-se apenas um (01) indicador, cujo resultado está apresentado no Gráfico 11, conforme a opinião dos pesquisados para esse indicador.

Gráfico 11 – Desenvolvimento de produtos e serviços de informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

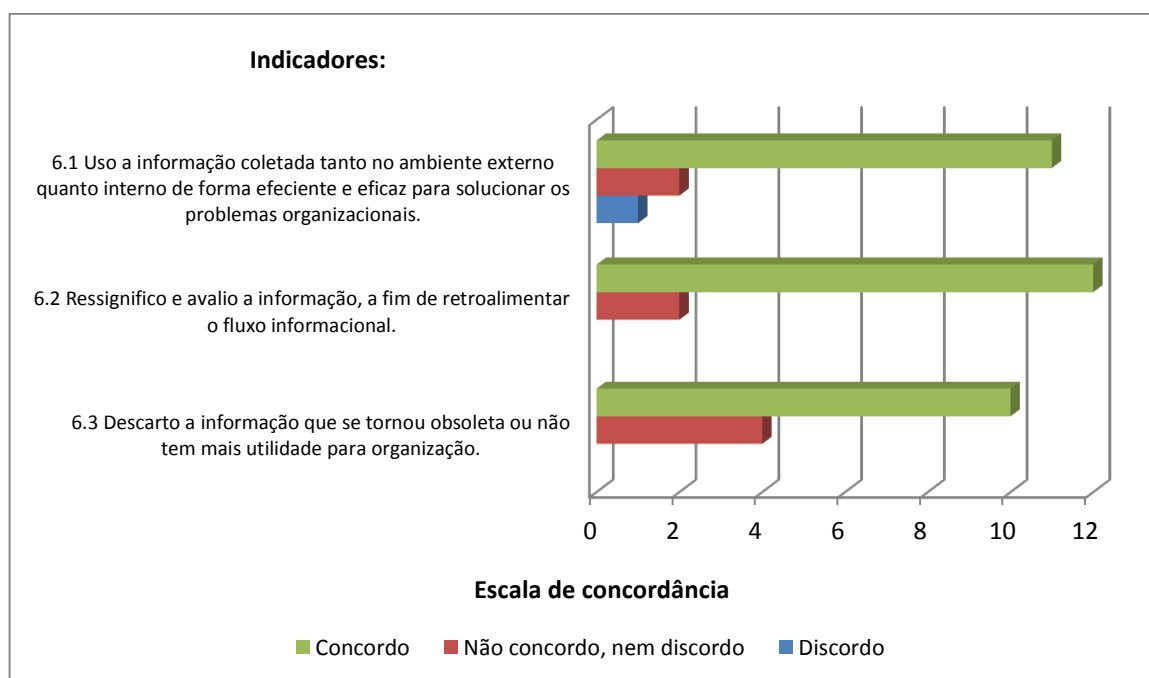
No que diz respeito ao item **5.1**, a maioria dos gestores (10) concordou que cria produtos e serviços para solucionar problemas informacionais da organização. No entanto, dois gestores discordaram, e dois nem concordaram nem discordaram, portanto precisam desenvolver essa prática através da articulação de conhecimentos para a construção de produtos e serviços informacionais.

Isso demonstra que os gestores recorrem ao seu conhecimento e experiência, com o objetivo de criar e inovar produtos e serviços informacionais e de garantir que seja suprida a necessidade informacional da organização.

4.3.6 Uso e descarte da informação

Na dimensão *uso e descarte da informação*, analisaram-se três indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 12, sob o ponto de vista dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 12 – Uso e descarte da informação



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Sobre o item **6.1**, a maior parte dos gestores (11) afirmou que usa a informação coletada tanto no ambiente externo quanto no interno, de forma eficiente e eficaz para solucionar os problemas organizacionais. Isso denota que se preocupam em analisar, selecionar e usar a informação relevante para o sucesso organizacional. No que diz respeito ao item **6.2**, (12) disseram que ressignificam e avaliam a informação, a fim de retroalimentar o fluxo informacional. Esse procedimento é fundamental para o funcionamento eficiente da organização, porque, por meio dessa ressignificação e avaliação, o gestor pode selecionar a informação

pertinente para compor o sistema informacional da unidade e retroalimentar o fluxo informacional da organização.

Quanto ao item **6.3**, a maior parte dos gestores (10) respondeu que descarta a informação que se tornou obsoleta ou não é mais útil para a organização. Todavia, quatro não concordaram, nem discordaram dessa prática. Esse procedimento é importante para que a organização garanta que a informação armazenada para uso futuro seja útil para resolver problemas e tomar decisões. Para retroalimentar o fluxo informacional na organização, é necessário descartar a informação obsoleta, com o objetivo de suprir a necessidade informacional da organização e possibilitar, com o uso e o reuso da informação, a criação de conhecimento organizacional.

Vê-se, assim, que os gestores praticam o uso, a retroalimentação e o descarte da informação, de modo a manter a eficiência do sistema informacional da unidade. Entretanto, essas práticas podem ser mais efetivas, principalmente, quanto à seleção para o descarte de informações defasadas.

Assim, de um modo geral, tem-se uma visão predominantemente favorável dos gestores pesquisados em relação aos seguintes processos da GI: (1) identificação da necessidade de informação; (2) aquisição da informação; (3) organização da informação; (4) disseminação da informação; (5) desenvolvimento de produtos e serviços de informação e (6) uso e descarte da informação.

O estudo mostrou que os gestores realizam processos da GI, conforme visto na análise dessas seis dimensões e seus 20 indicadores. Percebe-se, também, que a competência em informação pode contribuir para o aprimoramento da GI, posto que ela promove um ambiente adequado para que os processos informacionais ocorram.

4.4 DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

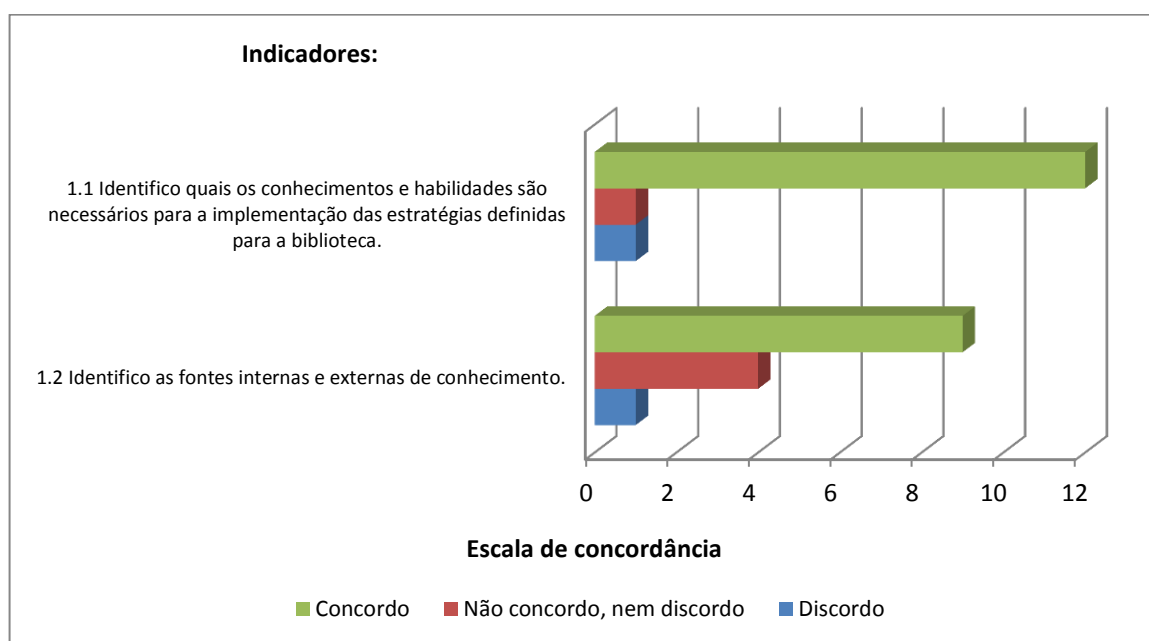
A gestão do conhecimento está incorporada na organização através dos conhecimentos de seus gestores e colaboradores. Esse gerenciamento é um processo dinâmico e cíclico, que envolve os processos de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e uso do conhecimento, com o intuito de desenvolver novos produtos e serviços de boa qualidade e de criar novos conhecimentos relevantes para a organização (CASTRO, 2005).

Para identificar as práticas da gestão do conhecimento dos gestores da BC da UFPB, elaboraram-se 11 indicadores distribuídos nas seguintes dimensões: (a) identificação do conhecimento; (b) aquisição do conhecimento; (c) desenvolvimento do conhecimento; (d) compartilhamento do conhecimento e (e) uso do conhecimento.

4.4.1 Identificação do conhecimento

Na dimensão *identificação do conhecimento*, foram analisados dois indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 13, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 13 – Identificação do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

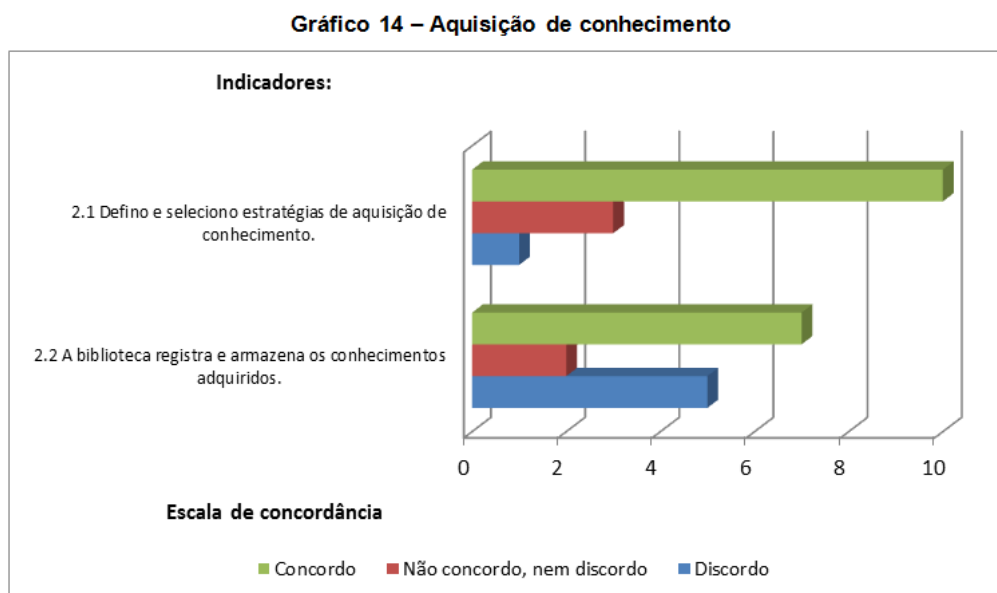
Com base no item **1.1**, a maioria dos gestores (12) concordou que identifica quais conhecimentos e habilidades são necessários para implementar as estratégias definidas para a biblioteca. Isso possibilita que o gestor escolha o colaborador para exercer uma função conforme seu conhecimento e competência.

No que se refere ao item **1.2**, a maior parte dos gestores (9) respondeu que identifica as fontes internas e externas de conhecimento, o que é importante para atualizar e criar conhecimentos na biblioteca. O uso de fontes externas permite que o gestor compare os novos conhecimentos com os preexistentes, examinando as contradições e novidades, e estimule novos conhecimentos da unidade. Todavia esse entendimento não é unânime, uma vez que quatro gestores não concordaram nem discordaram, e um discordou da existência dessa prática. Nesse caso, precisam identificar as fontes potenciais de conhecimento externas e internas, a fim de possibilitar o desenvolvimento e a criação de conhecimento na organização.

De qualquer modo, a maioria dos gestores busca identificar o conhecimento necessário para que o setor funcione eficazmente, o que lhes permite também identificar lacunas de conhecimento na unidade.

4.4.2 Aquisição de conhecimento

Na dimensão, *aquisição de conhecimento*, analisaram-se dois indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 14, sob o ponto de vista dos pesquisados para cada indicador.



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao item **2.1**, a maioria dos gestores (10) concordou que define e seleciona estratégias de aquisição de conhecimento. A realização desse procedimento é importante, porque, depois de identificar a necessidade de conhecimentos, precisam adquiri-los. Contudo, como há várias fontes de conhecimentos, é preciso definir e selecionar estratégias adequadas para que a organização adquira um conhecimento útil. Ressalta-se que três gestores não concordaram nem discordaram, e um discordou do desenvolvimento dessa prática.

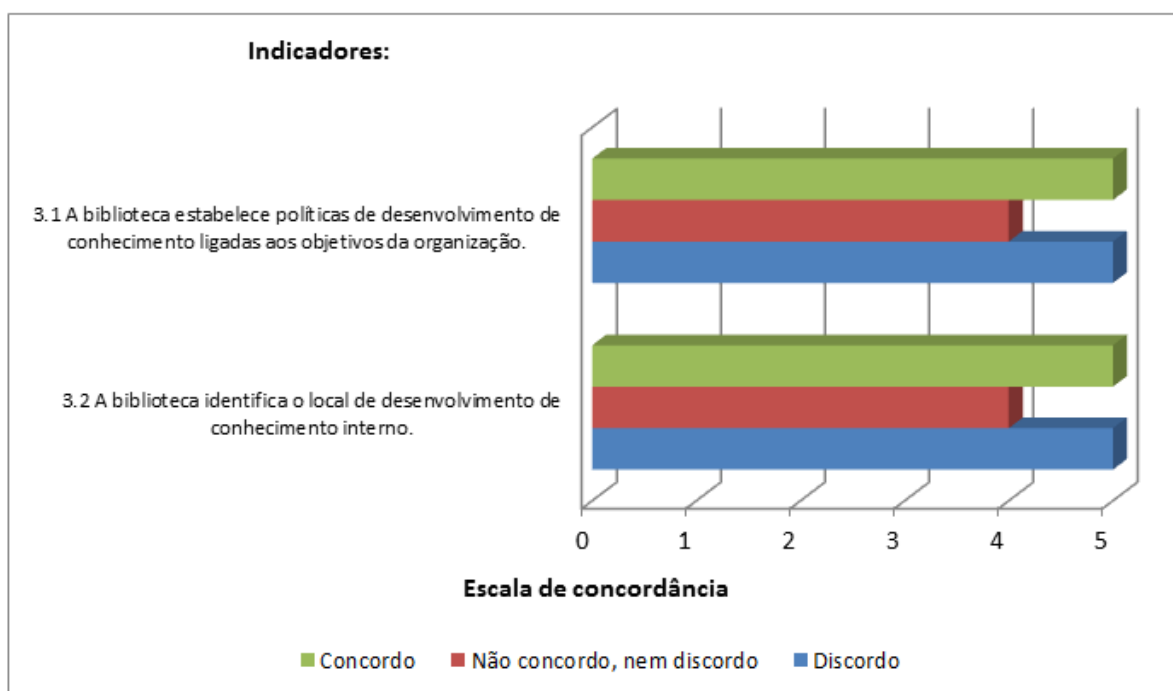
No que tange ao item **2.2**, verificou-se uma divisão nas opiniões, sendo que sete gestores concordaram que a biblioteca registra e armazena os conhecimentos adquiridos, cinco discordaram, e dois não concordaram nem discordaram. Esse processo é fundamental para a realização das atividades na organização, porque otimiza a resolução de problemas e a tomada de decisão, com o uso do conhecimento que foi registrado e armazenado. Os gestores que não entendem esse processo, possivelmente, precisem ser capacitados para organizar e armazenar o conhecimento adquirido, em arquivos e bases de dados, de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação para usos futuros, conforme a necessidade da organização.

De certa forma, a maioria dos gestores compreende e aplica, em sua gestão, a aquisição e o armazenamento do conhecimento na unidade.

4.4.3 Desenvolvimento do conhecimento

Na dimensão, *desenvolvimento do conhecimento*, analisaram-se dois indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 15, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 15 – Desenvolvimento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **3.1**, apenas cinco gestores concordaram que a biblioteca estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização, cinco discordaram, e quatro ficaram indecisos - nem concordaram, nem discordaram. Para que possa ser desenvolvida uma prática de GC efetiva na organização, deve-se, inicialmente, adotar uma política que estruture e normatize cada procedimento, pois norteará os gestores para que possam identificar, adquirir, desenvolver, compartilhar e usar o conhecimento na organização, visando cumprir os objetivos da organização.

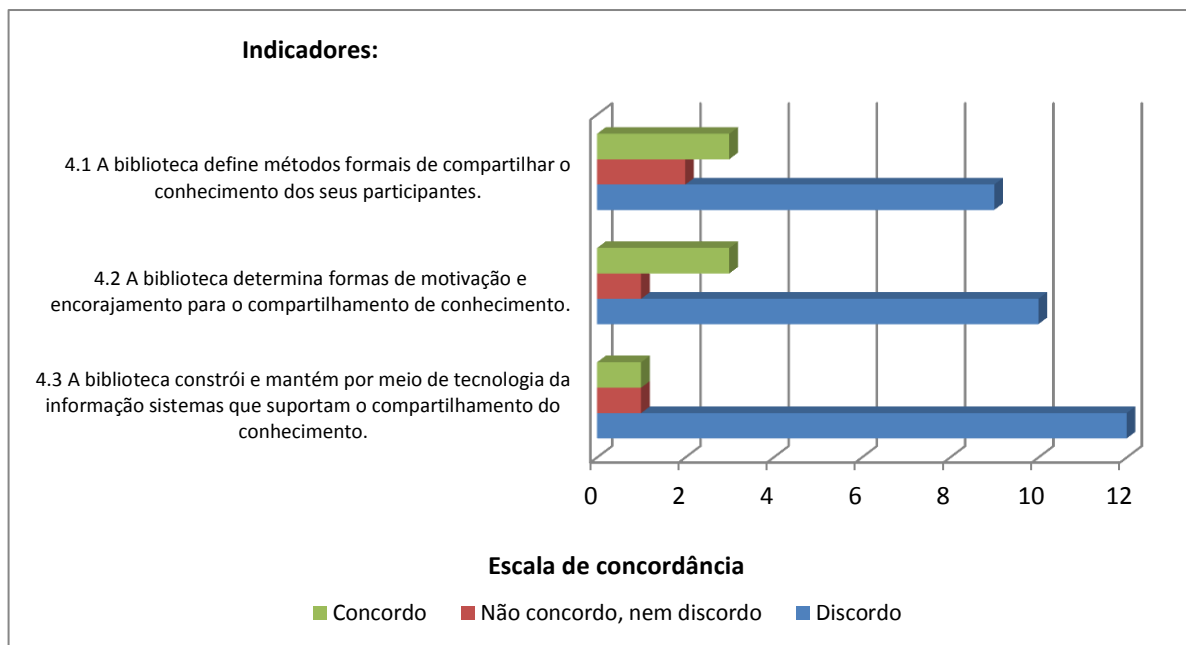
De igual modo, no item **3.2**, cinco gestores concordaram que a biblioteca identifica o local de desenvolvimento do conhecimento interno, cinco discordaram, e quatro nem concordaram nem discordaram. Essa identificação é fundamental para que haja espaços que favoreçam o desenvolvimento do conhecimento na organização, por meio da interação e da comunicação entre seus participantes, o que pode estimular parcerias entre os profissionais para gerar novos conhecimentos.

Vê-se, assim, que apenas alguns gestores compreendem e aplicam o desenvolvimento do conhecimento organizacional, o que deve ser aprimorado e institucionalizado no cotidiano da unidade.

4.4.4 Compartilhamento do conhecimento

Na dimensão, *compartilhamento do conhecimento*, foram analisados três indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 16, conforme a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 16 – Compartilhamento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao item **4.1**, a maior parte dos gestores (9) discordou de que, na biblioteca, existe a definição de métodos formais de compartilhamento do conhecimento entre seus participantes. Assim, os gestores devem formalizar essa prática, a fim de que os colaboradores possam aprender e compartilhar os conhecimentos desenvolvidos na organização.

No que diz respeito ao item **4.2**, a maioria dos gestores (10) discorda de que a biblioteca determina formas de motivar e de encorajar o compartilhamento de conhecimentos. Por essa razão, o gestor deve encorajar e motivar seus colaboradores e incentivar uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimentos na biblioteca, tendo em vista o sucesso da organização. Essa prática também pode contribuir para identificar habilidades e competências dos funcionários e possibilitar o mapeamento do conhecimento organizacional.

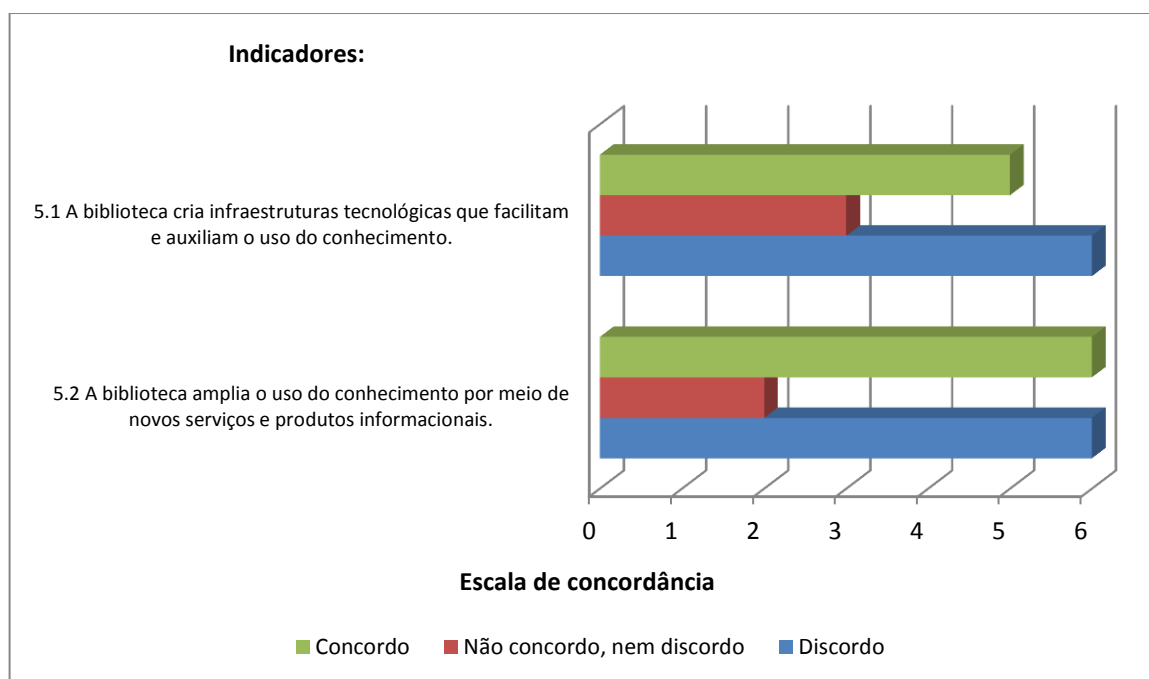
Quanto ao item **4.3**, a maioria dos gestores (12) discordou de que a biblioteca constrói e mantém, por meio da tecnologia da informação, sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento. Nos dias atuais, essa estrutura é fundamental, visto que, por meio das TIC podem-se organizar, armazenar, disponibilizar e compartilhar conhecimentos com toda a organização e com o ambiente externo. Para desenvolver e implantar esses sistemas de informações, o gestor precisa estar capacitado a usar as TIC nos diversos processos gerenciais.

Infere-se, assim, que as condições para se compartilhar o conhecimento na unidade não são favoráveis, porque faltam estímulos e incentivos, além de uma infraestrutura tecnológica para os funcionários se engajarem nesse processo.

4.4.5 Uso do conhecimento

Na dimensão, *uso do conhecimento* analisaram-se dois indicadores, cujos resultados estão apresentados no Gráfico 17, de acordo com a opinião dos pesquisados para cada indicador.

Gráfico 17 – Uso do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no item **5.1**, percebe-se uma divisão nas opiniões dos gestores, já que seis deles discordaram, cinco concordaram, e três nem concordaram nem discordaram de que a biblioteca cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento. Convém ressaltar a importância dessa estrutura para que haja um fluxo de informação e conhecimento adequado na organização.

No que tange ao item **5.2**, de modo similar ao anterior, verificou-se uma divisão entre as opiniões dos gestores, posto que seis discordaram, seis concordaram, e dois não concordaram nem discordaram de que a biblioteca amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais. Essa prática é importante para a gestão, porquanto as organizações precisam estar renovando seus serviços e produtos, a fim de disponibilizar aos seus usuários internos e externos atualizações para suprir suas necessidades informacionais. Portanto, o uso do conhecimento na unidade é parcial, há certa dificuldade relativa ao emprego da tecnologia para esse fim e à ampliação do conhecimento necessário para atualizar a unidade.

Percebe-se, pois, que os gestores realizam processos da GC, conforme visto na análise dessas cinco dimensões e seus 11 indicadores. Todavia, há uma divisão de pontos de vista dos pesquisados em relação aos processos da GC favorável para: (1) identificação do conhecimento e (2) aquisição do conhecimento e desfavorável para (3) desenvolvimento do conhecimento; (4) compartilhamento do conhecimento e (5) uso do conhecimento.

Entende-se que a competência em informação pode contribuir com a GI e a GC na unidade, posto que a primeira cria um ambiente adequado para a ocorrência dos processos informacionais e a geração do conhecimento, logo, devem ser praticadas de modo integrado e complementar na unidade. Com base nas 17 dimensões que foram apresentadas e descritas, buscou-se o agrupamento em quatro dimensões, cujos processos guardavam certa semelhança entre si e indicadores que se relacionavam. Essa integração será apresentada no próximo tópico.

4.5 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO, GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: EM BUSCA DA INTEGRAÇÃO

Considerando que os modelos de competência em informação contribuem e se relacionam significativamente com os de GI e GC, isso possibilita a melhoria dos procedimentos e potencializa suas competências informacionais, visando a uma gestão efetiva tanto da informação quanto do conhecimento na organização (VALENTIM; JORGE; CERETTA-SORIA, 2014).

Nesta seção, integram-se os construtos: competência em informação, gestão da informação e gestão do conhecimento na organização, a partir dos dados da pesquisa. Para tanto, discute-se sobre a competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento, a competência para adquirir informação e conhecimento, a competência para disseminar informação e conhecimento e a competência para usar a informação e conhecimento. Apresenta-se, assim, a competência em informação, na perspectiva dos principais processos da GI e GC (Figura 13).

Figura 13 – Competência em informação na perspectiva da GI e da GC



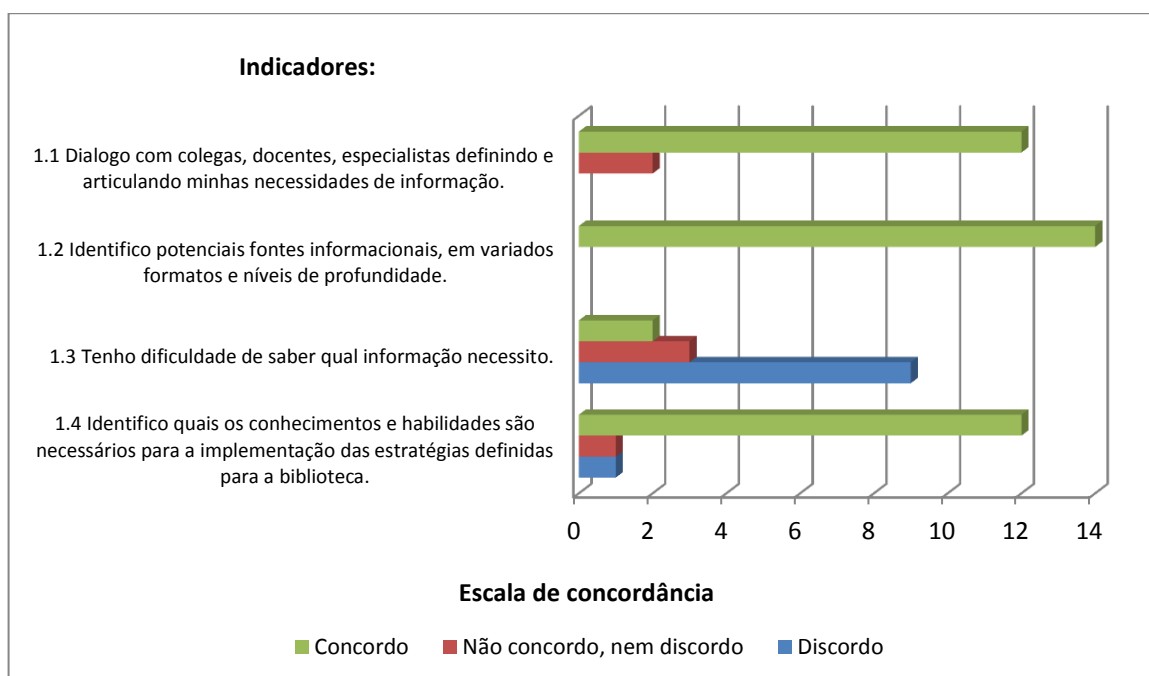
Fonte: Elaboração própria (2017)

Os resultados obtidos em cada uma dessas quatro dimensões são apresentados de modo integrado, reordenando-se seus indicadores com base nas respostas obtidas dos gestores pesquisados.

4.5.1 Competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento

Para se chegar a essa primeira dimensão, foram empregados os indicadores do questionário referentes ao tema ‘identificação da necessidade’. Os itens 1.1 e 1.2 se referem à competência em informação; o 1.3, à GI; e o 1.4, à GC, como mostra o Gráfico 18.

Gráfico 18 – Competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Vê-se, no item **1.1**, que a maior parte dos gestores (12) concordou que dialoga com colegas, docentes e especialistas e definem e articulam suas necessidades de informação, a qual é considerada fundamental para que os gestores possam identificar suas necessidades de informação. Choo (2003) assevera que essas necessidades nascem de problemas e de incertezas, razão porque se devem fazer perguntas constantes, como: o que se deseja saber e por

que se precisa disso? Para se fazer uma avaliação acurada dessa informação, o diálogo com a equipe da biblioteca, com docentes e profissionais especialistas é primordial para identificar a necessidade informacional.

Por meio da observação participante, foi possível verificar essa prática, principalmente, em reuniões realizadas pelos gestores, a fim de resolver vários assuntos pertinentes aos serviços da unidade. Eles pretendem elaborar manuais de serviços, com o intuito de sistematizar as rotinas administrativas dos setores e facilitar o fluxo informacional.

No que diz respeito ao indicador **1.2**, todos os gestores concordaram que identificam potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade. McGee e Prusak (1994) afirmam que existem vários tipos de fontes de informação e que essa variedade é necessária. Isso se justifica porque, para ser alimentado, o sistema de informação precisa ter várias fontes de informação, razão por que os gestores devem conhecer as fontes, a fim de suprir a necessidade informacional da organização. Dudziak (2003) assevera que é necessário verificar a confiabilidade e a credibilidade das fontes, porque esse procedimento garantirá a integridade da informação para a tomada de decisão.

Em relação ao indicador **1.3**, nove gestores discordaram que têm dificuldade de saber qual a informação de que necessitam; três não concordaram nem discordaram, e dois disseram que têm essa dificuldade. Então, é necessário algum reforço para que todos os gestores consigam identificar mais facilmente suas carências de informação. Para exemplificar essa situação na unidade estudada, poderia ser feita a seguinte pergunta: Quais informações são necessárias para comprar os livros para a biblioteca?

Esse tipo de questão nasce de problemas que também podem ser entendidos como dificuldades (CHOO, 2003). Então, elaborar perguntas é fundamental para o gestor, pois, na busca de respostas, ele pode compreender a necessidade de informação do setor. Davenport (1998) assinala que essa prática é subjetiva, porque só o gestor e seus colaboradores podem saber qual a informação de que necessitam. Logo, não se pode atribuir essa prática a outros grupos de gestores externos à unidade.

Com base no indicador **1.4**, vê-se que a maioria dos gestores (12) concordou que identifica os conhecimentos e as habilidades que são necessários para a implementação das estratégias definidas para a biblioteca. Para isso, devem discutir

sobre os que são essenciais para que a biblioteca possa buscar gerenciá-los e identificar as lacunas de conhecimento que devem ser supridas (CASTRO, 2005).

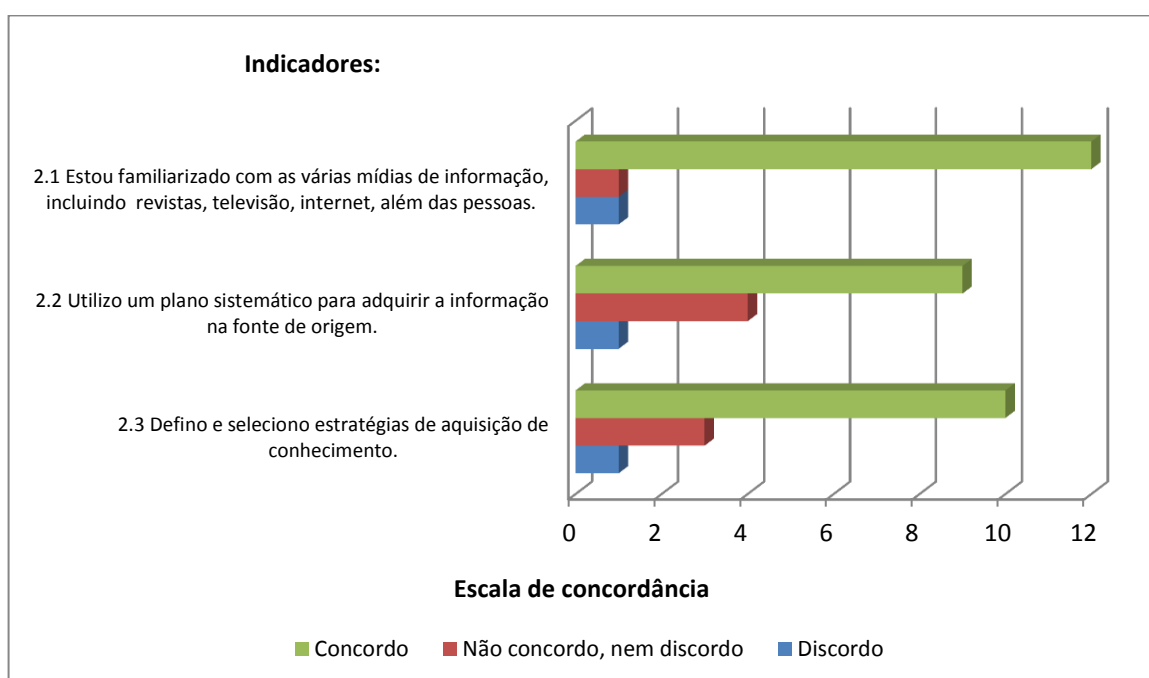
Segundo Terra (2005), só o gestor pode determinar o escopo de conhecimento em que ele e sua equipe devem focalizar suas forças na busca desse aprendizado. Convém ressaltar que os conhecimentos identificados são explícitos e tácitos. Os primeiros se referem às habilidades dos colaboradores, e os segundos, às informações registradas, organizadas em documentos, sistemas, dentre outros. Essa identificação possibilita que o gestor escolha o colaborador mais bem preparado para exercer certa função, conforme seu conhecimento e suas competências.

Assim, pode-se concluir que a maior parte dos gestores tem competência para identificar a necessidade de informação e do conhecimento na biblioteca. Essa competência pode contribuir para o desenvolvimento da GI e da GC na unidade.

4.5.2 Competência para adquirir informação e conhecimento

Essa segunda dimensão foi baseada nos indicadores do questionário referentes ao tema 'aquisição'. O item 2.1 é referente à competência em informação; o 2.2, à GI; e o 2.3, à GC, como ilustrado no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Competência para adquirir informação e conhecimento

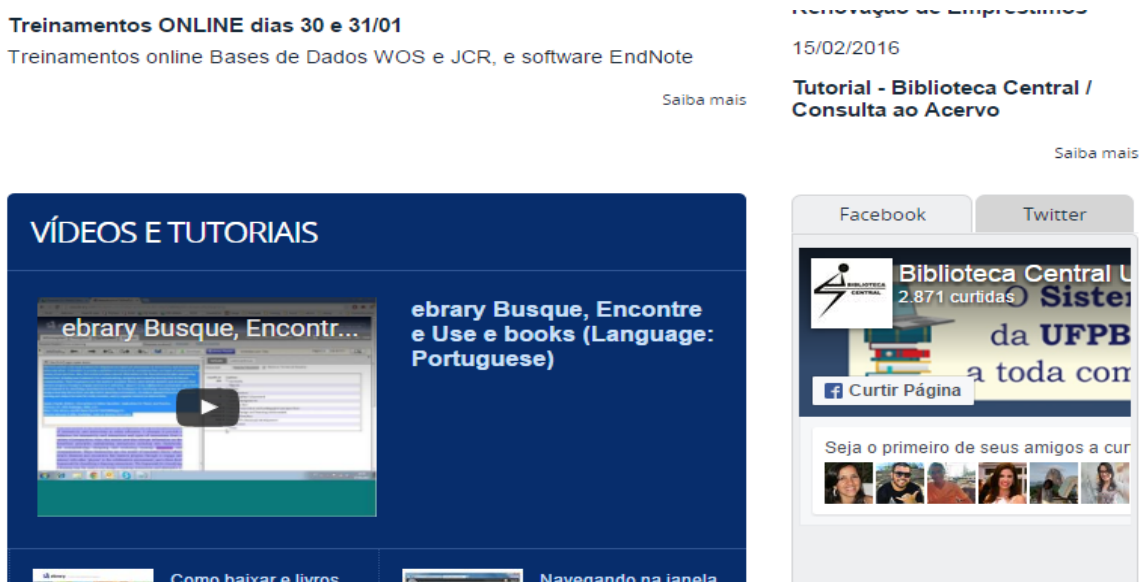


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No que tange ao indicador **2.1**, a maioria dos gestores (12) estão familiarizados com as várias mídias de informação, incluindo revistas, televisão, internet, além das pessoas. Na contemporaneidade, os gestores precisam dominar essas várias mídias, pois essa é uma exigência na Sociedade da Informação. Todavia, essa ação pode ser aprimorada com a prática da competência em informação, porquanto, através dela, o gestor pode ser capacitado para examinar e comparar informações de variadas fontes, considerando a confiabilidade delas, para distinguir fatos de opiniões e adquirir a informação de credibilidade para a organização. (DUDZIAK, 2003).

A Biblioteca Central disponibiliza seus conteúdos para toda a comunidade em vários tipos de mídia, como: bases digitais, livros impressos e digitais, periódicos eletrônicos etc. Isso é possível por meio da internet, um espaço onde se tem o acesso a textos, vídeos, áudios etc., em um mesmo lugar, desde que se esteja conectado à rede de computadores. Nesse cenário, identificaram-se ações que são realizadas com o suporte de recursos e meios tecnológicos e contribuem para aprimorar as práticas de competência em informação, GI e GC dos gestores e colaboradores da biblioteca. Por exemplo, os canais de comunicação que disponibilizam informações e serviços para seus usuários, por meio de vídeos, tutoriais e páginas do *Facebook*® e do *Twitter*®, com conteúdos sobre a BC/UFPB, que podem ser acessados por meio do *site* da própria biblioteca, conforme podem ser visualizados na Figura 14.

Figura 14 – Informações e serviços disponíveis no site da Biblioteca Central da UFPB



Fonte: Disponível em: < <http://www.biblioteca.ufpb.br/> >. Acesso em: 26 fev. 2017.

São canais de comunicação e de informações que se adequam às exigências tecnológicas da sociedade contemporânea, cujos conteúdos podem ser acessados por qualquer indivíduo, a qualquer hora e de qualquer lugar, como por exemplo, o tutorial, que ensina como acessar o acervo da biblioteca (Figura 14). Antes de utilizar o serviço da BC presencialmente, o usuário pode aprender como funciona o serviço, seguindo o passo a passo do tutorial. Caso tenha alguma dúvida, pode fazer seu comentário no próprio vídeo ou na página no *Facebook*®, que será esclarecida para todos os usuários, pois a explicação ficará disponível nos canais de comunicação.

Esse material disponibilizado nessas novas plataformas pode ser útil não apenas aos usuários externos, mas também para os próprios funcionários e gestores da BC para o aprimoramento de conhecimentos e envio de contribuições que possam melhorar o material produzido. Por exemplo, um funcionário da biblioteca que participa de um treinamento específico pode elaborar um vídeo tutorial em que externaliza o seu conhecimento para todos da unidade. Isso possibilita o acesso quantas vezes for necessário para o aprendizado dos funcionários. Nesse sentido, os gestores devem “exercer o domínio sobre o sempre crescente universo informacional, incorporando habilidades, conhecimentos e valores relacionados à busca, ao acesso, à avaliação, à organização e à difusão da informação e do conhecimento” (DUDZIAK, 2003, p.23).

Quanto ao indicador **2.2**, a maioria dos gestores (9) concordou que utilizam um plano sistemático para adquirir a informação na fonte de origem. Porém é necessário reforçar essa prática com os demais gestores que não reconhecem seu emprego na captura de informação. Utilizar um plano sistemático é importante para que o gestor possa tomar a decisão com confiança, porquanto buscar a informação na fonte de origem dá credibilidade ao seu uso. McGee e Prusak (1994) alertam que esse plano só deve ser seguido com o consenso dos gestores sobre a necessidade dessas informações que, como são adquiridas de fontes externas e internas e em vários formatos, os gestores devem desenvolver atividades para criá-las, recebê-las e capturá-las. Dessa forma, poderão obtê-la independentemente da fonte ou do formato que esteja disponível e se adquire informação relevante para o desenvolvimento da organização (BEAL, 2004). Davenport (1998) e Choo (2003) entendem que, para ser eficaz, essa prática da aquisição deve ser contínua. Para tanto, o gestor deve planejar, monitorar, selecionar e avaliar o uso das fontes de

informações, porque esse recurso é essencial para a organização.

No que se refere ao item **2.3**, a maior parte dos gestores (10) concordou que define e seleciona estratégias de aquisição de conhecimentos, três não concordaram nem discordaram, e um discordou dessa prática. A realização desse procedimento é importante, porque, depois de identificar os conhecimentos, precisam adquiri-los. Assim, considerando as várias fontes de conhecimento, é necessário definir e selecionar estratégias adequadas para se adquirir um conhecimento que seja útil à organização. Isso se inicia com a definição dos conhecimentos necessários para os funcionários exercerem suas funções (TERRA, 2005).

Bukowitz e Williams (2002) dizem que essa definição permitirá que o gestor possa mapear os conhecimentos essenciais para cumprir a missão da organização. Esse mapeamento poderá ser realizado por meio dos relacionamentos com funcionários, usuários, fornecedores e toda a comunidade da biblioteca. Nessa perspectiva, a definição das estratégias possibilitará a aquisição de conhecimentos tanto de fonte interna quanto externa compatíveis com a necessidade da organização (CASTRO, 2005). Além disso, os gestores precisam identificar e selecionar colaboradores com habilidades e competências multidisciplinares que promovam a inovação e o aprendizado contínuo, a fim de gerar novos conhecimentos na organização (TERRA, 2005). Observou-se que a BC usa o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) da UFPB, um recurso tecnológico que possibilita a integração dos serviços entre os setores de forma sistêmica, o que contribui para o desenvolvimento e o aprimoramento das práticas de gestão, apesar de ainda não estar plenamente implementado na organização. A interface desse sistema pode ser vista na Figura 15.

Figura 15 – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)/UFPB

UFPB - SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

ATENÇÃO!
O sistema diferencia letras maiúsculas de minúsculas APENAS na senha, portanto ela deve ser digitada da mesma maneira que no cadastro.

SIGAA (Acadêmico)	SIPAC (Administrativo)	SIGRH (Recursos Humanos)
SIGEventos (Gestão de Eventos)	SIGAdmin (Administração e Comunicação)	

Perdeu o e-mail de confirmação de cadastro? [Clique aqui para recuperá-lo.](#)
Esqueceu o login? [Clique aqui para recuperá-lo.](#)
Esqueceu a senha? [Clique aqui para recuperá-la.](#)

Entrar no Sistema

Usuário:

Senha:

Entrar

Professor ou Funcionário,
caso ainda não possua cadastro no SIGAA,
clique no link abaixo.
[Cadastre-se](#)

Aluno,
caso ainda não possua cadastro no SIGAA,
clique no link abaixo.
[Cadastre-se](#)

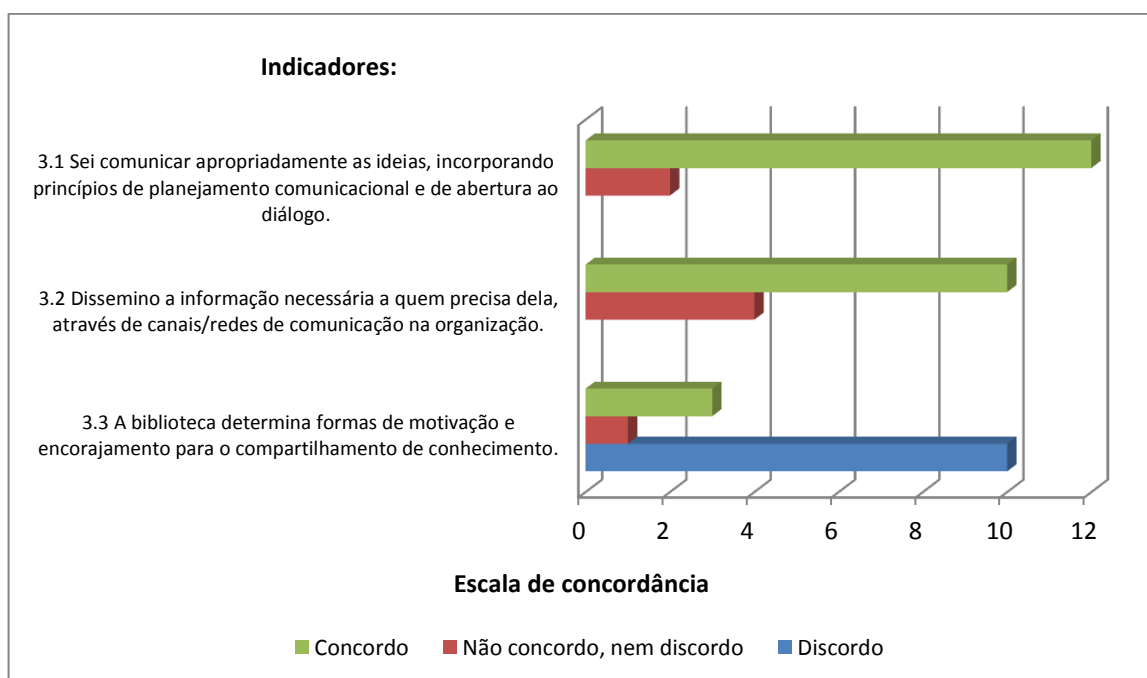
Fonte: Disponível em: <<https://sigaa.ufpb.br/sigaa/verTelaLogin.do>>. Acesso em: 26 fev. 2017.

Visando desenvolver o SIGAA/UFPB no âmbito da BC, foram criadas comissões específicas, por área de interesse do profissional e do setor em que atua, a fim de padronizar e melhorar cada módulo disponível no sistema, com o objetivo de atender às necessidades informacionais do sistema de bibliotecas da UFPB. Os participantes desenvolvem novas formas de realizar as atividades e as divulgam para todo o sistema. Essa é uma forma de produzir novos conhecimentos, que geram novos produtos e serviços que podem ser disponibilizados para os usuários da biblioteca.

Pode-se concluir que a maior parte dos gestores tem competência para adquirir informação e conhecimento na biblioteca. De modo similar à primeira dimensão, é possível concluir que essa competência pode contribuir para o aprimoramento e o desenvolvimento da GI e da GC na unidade.

4.5.3 Competência para disseminar informação e conhecimento

Para obter essa terceira dimensão, utilizaram-se os indicadores do questionário referentes ao tema disseminação. O item 3.1 é referente à competência em informação; o 3.2, à GI; e o 3.3, à GC (Gráfico 20).

Gráfico 20 – Competência para disseminar informação e conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com base no indicador **3.1**, a maioria dos gestores (12) dissemina as ideias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo. Isso sinaliza que, por intermédio dessa prática, pode haver, de forma planejada, momentos propícios à troca de conhecimentos, ao comunicarem suas ideias e incorporarem outras por intermédio do diálogo. A disseminação de ideias é uma forma de desenvolver as atividades cotidianas e tomar decisões na organização (VALENTIM, 2004).

McGee e Prusak (1994) explicam que a disseminação é um meio de divulgar informação na organização. As ideias devem ser registradas nos bancos de dados, a fim de que sejam distribuídas de acordo com o interesse de cada participante da organização. O gestor também deve saber manipular textos digitais, imagens, dados e ferramentas de apresentação e redação, pois são tarefas necessárias para que a informação e o conhecimento sejam disseminados por meio de suportes digitais.

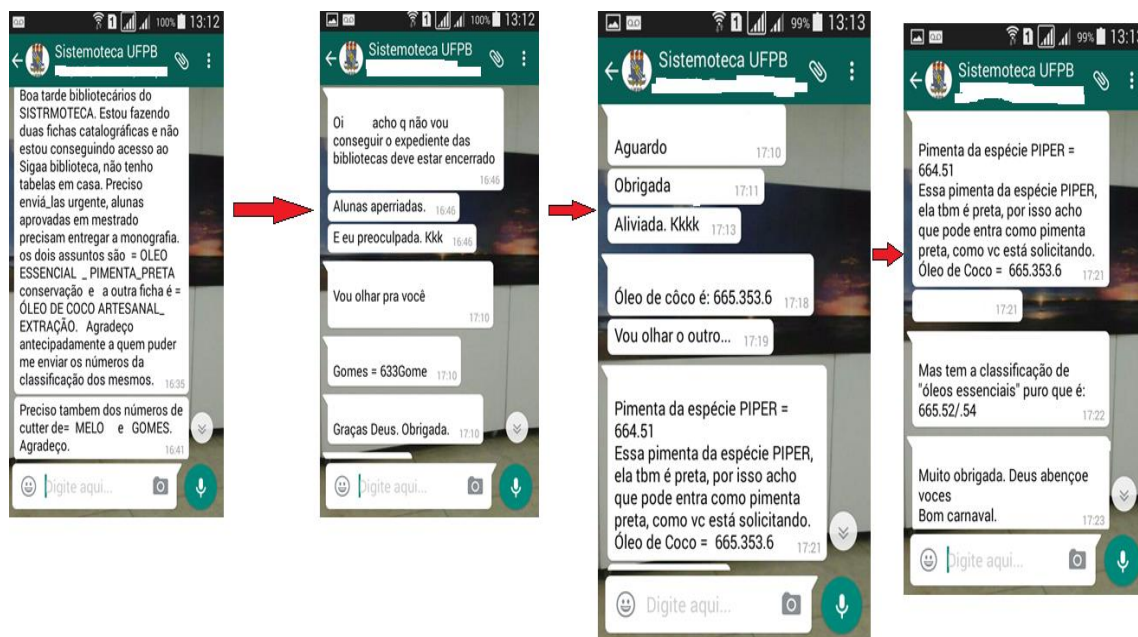
No que se refere ao indicador **3.2**, os resultados indicaram que dez gestores disseram que disseminam a informação necessária a quem precisa dela, através de canais/redes de comunicação na organização, todavia, quatro não concordaram nem discordaram dessa prática, o que se configurou como uma divisão de opiniões. Davenport (1998) afirma que essa disseminação deve ser realizada através da

ligação entre os gestores e os colaboradores, porque eles sabem de qual informação precisam.

A informação correta pode ser disseminada pela organização, quando existe colaboração entre os participantes. Como resultado, a informação atinge a pessoa certa, no momento, no lugar e no formato adequados (CHOO, 2003), e quanto melhor for a rede de comunicação da organização, mais eficiente será a disseminação (BEAL, 2004).

Na observação realizada, presenciaram-se momentos em que os gestores utilizaram a TIC para disseminar ideias e esclarecer dúvidas com outros gestores e colaboradores. Dessa forma, foram criados diálogos no ambiente digital, a fim de solucionar problemas informacionais e operacionais da biblioteca. Com esse propósito, têm-se, por exemplo, grupos formados pelos profissionais da biblioteca no *Whatsapp*® (Figura 16). Essa ferramenta proporciona aos profissionais a troca de informações e conhecimentos sobre diversos assuntos relativos às atividades da biblioteca. Nesse ambiente virtual, solucionam-se problemas em conjunto, a partir do conhecimento e da experiência dos profissionais que atuam na organização.

Figura 16 – Uso do grupo no *Whatsapp*® para resolver problemas em equipe na BC



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No exemplo apresentado na Figura 16, o grupo denominado Sistemoteca UFPB, no *Whatsapp*®, soluciona o problema de um integrante com a colaboração dos profissionais. Cada um contribuiu com o seu conhecimento/experiência para resolver a questão. Em síntese, um integrante do grupo faz a pergunta sobre a classificação de alguns temas, como “óleo de coco”; em seguida, outro se propõe a ajudar e, depois de verificar, informa o código de classificação desse óleo: 665.353.6. Por fim, o integrante que fez a pergunta agradece aos envolvidos. Todos contribuíram com sua experiência para resolver a questão. Essa ação é essencial para se aprimorarem as competências e as práticas de gestão, pois possibilita o aprendizado de forma sistêmica, com base nas resoluções de problemas na organização.

No que diz respeito ao indicador **3.3**, a maioria dos gestores (10) discordou que a biblioteca determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento. O compartilhamento do conhecimento é o elemento central no processo de disseminação da experiência e sabedoria que cada membro possui dentro da organização (CASTRO, 2005).

Há que se ressaltar que a biblioteca deve reconhecer seu capital humano, porque ele é a mola propulsora para a geração do conhecimento. Portanto, devem-se fomentar cenários apropriados para compartilhar o conhecimento mediante a abertura para a comunicação, de modo a desenvolver habilidades pessoais e profissionais por intermédio da interação entre as pessoas, porquanto elas são essenciais nesse processo (TERRA, 2005) e podem compartilhar o conhecimento através da interação social dos participantes da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Considerando o exposto, compreende-se que o gestor deve influenciar, encorajar e motivar seus colaboradores a compartilharem o conhecimento, tendo em vista o sucesso da organização. O compartilhamento pode ocorrer no formato direto entre as pessoas ou intermediado pela TIC, como no exemplo a seguir.

Conforme observado na unidade, os gestores e os colaboradores utilizam um grupo interno para os profissionais da BC/UFPB, no *Whatsapp*®, denominado de (Des)(Re)Aprender, em que são disponibilizados artigos, vídeos e áudios relevantes para a atualização profissional e educacional, como se pode observar na Figura 17.

Figura 17 – Grupo no *Whatsapp*® (Des)(Re)Aprender



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

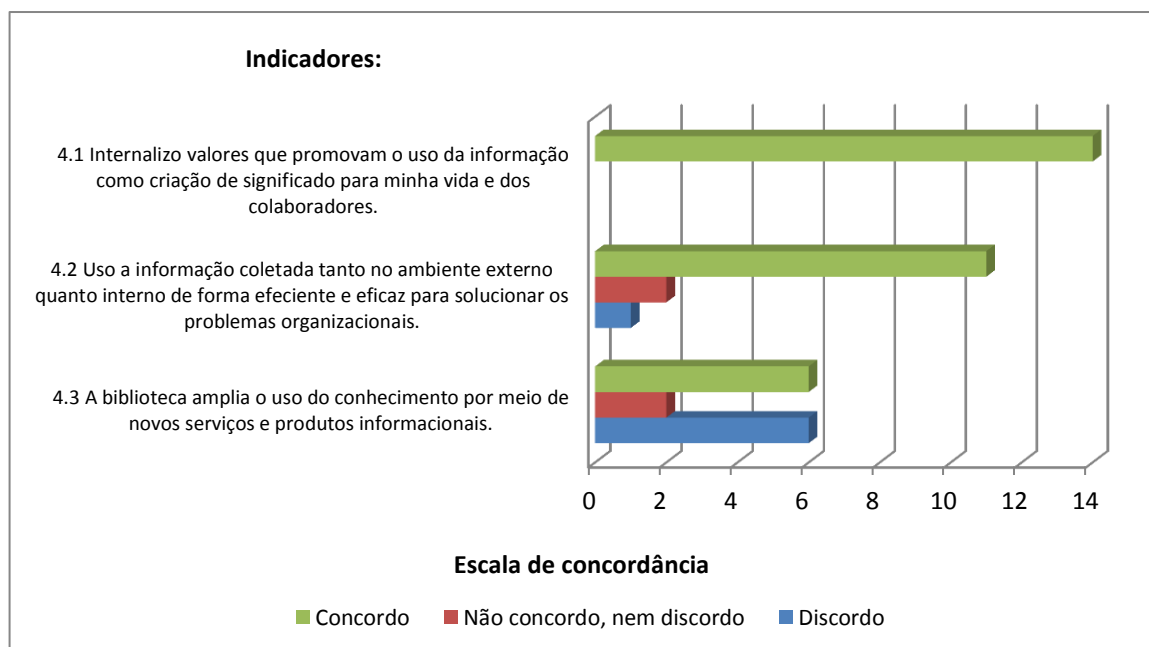
Nesse grupo, foi disponibilizado um artigo que trata sobre “A responsabilidade social na formação do bibliotecário brasileiro”. Dessa forma, o gestor pode atualizar-se com os estudos e compartilhar o que aprendeu com a equipe. Essa é uma forma de a biblioteca criar um ambiente favorável para gerar, produzir, disseminar e usar a informação e o conhecimento.

Assim, pode-se concluir que a maior parte dos gestores tem competência para disseminar informação e conhecimentos na biblioteca. Contudo, é necessário mais incentivo e encorajamento para os gestores e os colaboradores compartilharem o conhecimento. Mesmo assim, entende-se essa competência pode contribuir para o desenvolvimento da GI e da GC na unidade.

4.5.4 Competência para usar informação e conhecimento

Para obter essa quarta dimensão, utilizaram-se os indicadores do questionário referentes ao tema uso. O item 4.1 foi referente à competência em informação; o 4.2, à GI; e o 4.3, à GC. O Gráfico 21 demonstra essas assertivas.

Gráfico 21 - Competência para usar informação e conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com referência ao item **4.1**, todos os gestores concordaram que internalizam valores que promovem o uso da informação como criação de significado tanto para sua vida quanto para a dos colaboradores. Chaumier (1986 apud BEAL, 2004) comenta que o uso da informação é a etapa mais importante de todo o processo, porque seu uso garante resultados melhores para a organização.

O uso pertinente da informação beneficia a GC na organização, já que possibilita a criação contínua de novos conhecimentos que são disseminados e incorporados em novos produtos, serviços e tecnologias (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

No que diz respeito ao item **4.2**, a maior parte dos gestores (11) afirmou que usa a informação coletada tanto no ambiente externo quanto no interno, eficiente e eficazmente, para solucionar os problemas organizacionais. McGee e Prusak (1994) afirmam que o gestor é o responsável pelo sucesso da seleção da informação e

capaz de procurá-la, analisá-la, selecioná-la e usá-la para tomar decisões (DAVENPORT, 1998). O uso da informação possibilita a criação de significados para gerar conhecimentos na organização (CHOO, 2003).

No item **4.3**, verificou-se uma divisão entre as opiniões dos gestores, já que seis discordaram, seis concordaram, e dois não concordaram nem discordaram de que a biblioteca amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais. Murray e Meyers (1997) dizem que a utilização do conhecimento deve atingir plenamente os objetivos da organização. Para tanto, seu uso precisa ser facilitado por meio das TIC, a fim de que possam trazer desenvolvimento, crescimento, inovação e qualidade para ela (CASTRO, 2005). Por essa razão, os gestores precisam aprender a aprender ao longo da vida, a fim de se manterem atualizados com as ferramentas tecnológicas, por meio das quais é possível identificar, adquirir, disseminar e usar a informação e o conhecimento em benefício da organização.

A apresentação dos produtos e dos serviços da BC/UFPB é uma ação que busca aproximar a unidade dos usuários, por meio do repasse de informações sobre seu funcionamento (Figura 18). Com a externalização do conhecimento técnico, os usuários podem assimilar, internalizar e se apropriar dele e criar outro. Esse é um ciclo contínuo de criação do conhecimento acerca da biblioteca em toda a instituição. Isso justifica a importância dessa prática para o desenvolvimento de todos os envolvidos na organização.

Figura 18 – Apresentação de produtos e serviços da BC/UFPB



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Pode-se concluir que a maior parte dos gestores tem capacidade de usar a informação e o conhecimento na biblioteca. Contudo, é necessário ampliar o uso do conhecimento com novos serviços e produtos informacionais na unidade. Infere-se, pois, que essa competência pode contribuir para o desenvolvimento da GI e da GC na unidade. Outro aspecto a enfatizar é que a competência em informação pode contribuir para o desenvolvimento dos processos de identificação da necessidade de informação e conhecimento, aquisição de informação e conhecimento, disseminação de informação e conhecimento e uso de informação e conhecimento

Assim sendo, os gestores e os colaboradores devem aprimorar suas competências em informação para realizar suas atribuições de forma eficiente e eficaz, a fim de que a BC/UFPB possa cumprir sua missão de prestar serviços informacionais essenciais para o desenvolvimento dos usuários da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Sociedade da Informação, os profissionais da informação, em especial, os gestores de bibliotecas, devem adotar práticas da competência em informação, a fim de gerenciar seu fluxo crescente e criar um ambiente favorável à produção de conhecimento, visando desenvolver produtos e serviços relevantes na organização.

Como já referido, esta pesquisa teve como objetivo averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na organização. Para tanto, identificaram-se as práticas de competência em informação, GI e GC dos gestores da unidade, a fim de investigar a integração entre os constructos, além de ações, recursos e meios tecnológicos que aprimoram essas práticas na organização.

As práticas de competência em informação foram avaliadas a partir de 35 indicadores distribuídos em seis dimensões: (a) determinar a necessidade de informação; (b) conhecer e identificar fontes potenciais de informação; (c) avaliar criticamente a informação; (d) usar e comunicar a informação com propósito específico; (e) considerar os aspectos éticos no uso da informação e (f) aprender de forma independente ao longo da vida. Os resultados evidenciaram uma situação favorável quanto à existência da competência em informação nos gestores pesquisados, porquanto eles executam práticas informacionais em sua vida profissional e pessoal. Essa postura pode gerar um ambiente organizacional apropriado à GI e à GC e estimular e inspirar os demais funcionários.

As práticas de GI foram avaliadas a partir de 20 indicadores distribuídos em seis dimensões: (a) identificação da necessidade de informação; (b) aquisição da informação; (c) organização da informação; (d) disseminação da informação; (e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação e (f) uso e descarte da informação. De um modo geral, os resultados evidenciaram uma situação favorável em relação aos processos da GI, razão por que é preciso mais empenho no que se refere à seleção para o descarte de informações defasadas. Infere-se, todavia, que a competência em informação pode colaborar para o aprimoramento desses processos por meio do estímulo a uma cultura informacional na unidade.

No que diz respeito às práticas da GC, foram avaliadas por meio de 11 indicadores distribuídos em cinco dimensões: (a) identificação do conhecimento; (b) aquisição do conhecimento; (c) desenvolvimento do conhecimento; (d) compartilhamento do conhecimento e (e) uso do conhecimento. Os resultados revelaram que alguns processos da GC apresentam dificuldades. Com efeito, o conhecimento é desenvolvido de modo parcial, não há uma estrutura tecnológica para que seja compartilhado, e os funcionários são pouco estimulados a se envolver nesse processo. Some-se a isso o fato de o uso do conhecimento na unidade também ser parcial, por questões tecnológicas e culturais.

Depois de fazer a análise inicial, procedeu-se a uma síntese das dimensões comuns aos três constructos – competência em informação, GI e GC – e foram obtidos quatro dimensões e respectivos indicadores associados a cada um dos constructos. Essa integração originou as seguintes dimensões: competência para identificar a necessidade de informação e conhecimento; competência para adquirir informação e conhecimento; competência para disseminar informação e conhecimento e competência para usar informação e conhecimento.

De acordo com os resultados, a maior parte dos gestores tem competência para identificar a necessidade de informação e de conhecimento e para adquiri-los, disseminá-los e usá-los. Porém, para isso, tanto eles quanto os colaboradores precisam ser mais incentivados e encorajados a compartilhar o conhecimento e ampliar seu uso por meio de novos serviços e produtos informacionais na unidade. Esses resultados indicam que a competência em informação pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento e o aprimoramento dos processos da gestão da informação e da gestão do conhecimento na BC da UFPB. Assim, os gestores e os colaboradores devem aprimorar suas competências em informação para desempenhar suas atribuições de forma eficiente e eficaz, para que a unidade consiga alcançar os objetivos organizacionais.

Para estudos futuros, sugere-se que esta pesquisa seja ampliada para os demais colaboradores da unidade ou replicada em outras instituições federais de ensino superior, para fins de comparação dos resultados, e que sejam empregados outros modelos e dimensões por meio dos quais seja possível revelar outras evidências sobre a questão proposta.

REFERÊNCIAS

ALA - AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Presidential Committee on Information Literacy**: Final Report. 1989. Disponível em: <
<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential> >. Acesso em: 20 fev. 2017.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na Graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANJOS, C. L. B. dos. **Gestão documental em unidades de informação**: uma análise do arquivo da Fundação Norte Rio Grandense de Pesquisa e Cultura – FUNPEC.2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)– Departamento de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v.13, n. especial, p.1-25, 2008.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BORGES, M. A. G. A compreensão da sociedade da informação. **Ci. Inf**, Brasília, v. 29, n. 3, p.25-32, set. 2000. Disponível em:
<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a03v29n3.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia. **Livro Branco**: ciência, tecnologia e inovação. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2002.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, G. de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias**: um instrumento de diagnóstico, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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

DIAS, E. D. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Facef, v. 1, n.1, jul./dez. 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

DIAS, G. A. **Vídeo aula do Seminário**: dado, informação e conhecimento. 2014. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=IC52aRxl-_s#t=984.481 >. Acesso em: 15 abr. 2016.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da Ciência da Informação. **Inf. & Soc.: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p.159-173, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/9640/5605>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

DUDZIAK, E. A. Information literacy: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.32, n.1, p. 23-35, jan./abr. 2003.

FONTOURA, M. C. da. **A documentação de Paul Otlet**: uma proposta para a organização racional da produção intelectual do homem. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: < <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/10431> >. Acesso em: 17 abr. 2016.

FURTADO, R. L.; ALCARÁ, A. R. Desenvolvimento e formação de competência em informação: um mapeamento de modelos, padrões e documentos. In: XVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 16., 2015, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2015, p. 1-21. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/2918/1040>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1994.

MESA, Y. R. De la gestión de información a la gestión del conocimiento. **Acimed**, v. 14, n. 1, jan./fev., 2006. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100002>. Acesso em: 18 abr. 2016.

MONTEIRO, S. A. **Indicadores de qualidade para avaliação dos processos de gestão da informação**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MURRAY, P.; MYERS, A. The facts about knowledge. **Information Strategy**, v. 2, n. 7, p. 29-33, sept. 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e a média empresa e a gestão da informação. **Inf. e Soc.: Estudos**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/91/1558>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

ORTIZ, R. Informação e conhecimento. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, p. 1-124. 29 ago. 1997. Disponível em: <<http://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19970829-37935-spo-0002-opi-a2-not/busca/existir+informação+deve+ser+traduzida+específico>>. Acesso em: 25 maio 2016.

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.25, n.1, p.15-25, jan./abr. 1996.

RODRIGUES, E.; ODA, É. **Tecnologia de gestão de informação aplicada a RH**. Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Fundação de Estudos Sociais do PR. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/52360/>>. Acesso em: 2 jun. 2016.

SANTOS, M. de P. **Competência informacional**: um estudo com os professores associados I do Centro de Tecnologia da UFPB. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SETZER, W. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. 2015. Disponível em: < <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

SOUSA, B. A. de. **Glossário**: Biblioteconomia – Arquivologia – Comunicação e Ciência da Informação. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2008.

SOUSA FILHO, A. G. de. **Análise do processo de elaboração e implementação do novo regimento interno do sistema de bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2013. 131 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

SVEIBY, K. E.; MARTINS, J. R. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. 2005. Globalbrands - O centro de pesquisas de intangíveis do Brasil. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/knowledge-management.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: Livro verde. Brasília, DF: Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. UnB, 2001.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. BIBLIOTECA CENTRAL. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufpb.br/?q=apresentacao>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

VALENTIM, M. L. P.; JORGE, C. F. B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e do conhecimento. **Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação** da UFRGS v.20, n.2, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/viewFile/48642/32122>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

VALENTIM, M. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 18 abr. 2016.

_____. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/110/151>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VITAL, L. P; FLORIANI, V. M; VARVAKIS, G. Gestão do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/5335/5880>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Competência informacional - bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ci. Inf.**, v. 38, n. 3, p.130-141, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000300009>. Acesso em: 8 mar. 2016.

ANEXO A – TERMO DE ANUÊNCIA DA DIREÇÃO DA BIBLIOTECA CENTRAL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
BIBLIOTECA CENTRAL

TERMO DE ANUÊNCIA DA DIREÇÃO DA BIBLIOTECA

Eu, MARIA DE FATIMA DOS SANTOS ALVES, Matrícula SIAPE 332827, Diretora do sistemoteca da UFPB, declaro estar **ciente e de acordo** com a pesquisa a ser realizada na biblioteca central da UFPB por Clebson Leandro Beserra dos Anjos, matrícula 2015111860, vinculado à linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação da Profª Drª Simone Bastos Paiva. Cujo título do trabalho é: **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**: um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba.


Fernando Augusto Alves Vieira
Vice Diretor
Biblioteca Central/UFPB
SIAPE - 1655505

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado/a Senhor/a

Esta pesquisa tem como título **COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**: um estudo com gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba e está sendo desenvolvida pelo pesquisador Clebson Leandro Beserra dos Anjos, aluno do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da Profa. Dra. Simone Bastos Paiva. O objetivo geral do estudo é de averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de GI e GC.

Solicitamos sua colaboração para responder ao questionário da pesquisa e sua autorização para apresentar os resultados do estudo em eventos da área e publicar em revistas científicas. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que a pesquisa não oferece riscos previsíveis para a sua saúde, no que diz respeito a incômodo ou desconforto por parte dos pesquisados. Isso faz com que seus benefícios sejam bem mais evidentes.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária, portanto, o/a senhor/a não é obrigado/a a dar informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar do estudo ou resolver, a qualquer momento, desistir dele, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará a sua disposição para os esclarecimentos que considere necessários em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido/a e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para que seus resultados sejam publicados. Estou ciente de que receberei uma cópia deste documento.

Assinatura do Participante da Pesquisa
ou Responsável Legal

Contato do pesquisador responsável:

Caso necessite de mais informações sobre o estudo, favor ligar para o pesquisador **Clebson Leandro Beserra dos Anjos**.

Endereço:

Universidade Federal da Paraíba / Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação / CSSA –
Campus I - Cidade Universitária. CEP: 58051-900. João Pessoa-PB.

Telefone: (83) 3216-7483 / (83) 99861-0675

E-mail: clebson.leandro54@gmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba
Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

(83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

Assinatura do pesquisador responsável

Obs.: O sujeito da pesquisa ou seu representante e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.

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

Prezado (a) Senhor (a), _____

Atualmente, desenvolvo uma pesquisa, em nível de Mestrado, orientado pela Prof^a Dr.^a Simone Bastos Paiva, que visa averiguar de que modo a competência em informação dos gestores da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba pode contribuir para o desenvolvimento das práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Nesse sentido, solicito sua inestimável contribuição para a pesquisa, mediante o preenchimento do questionário que está dividido em quatro partes: I - Perfil; II - Competência em Informação; III - Gestão da Informação e IV - Gestão do Conhecimento.

Agradeço, desde já, por sua participação, ressaltando que todas as respostas serão tratadas na mais estrita confidencialidade para garantir o anonimato dos participantes.

Atenciosamente,

Clebson Leandro Beserra dos Anjos
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação –
PPGCI/UFPB

QUESTIONÁRIO

Parte I – Perfil do respondente

Cargo: _____.

Setor em que trabalha: _____.

1 - Gênero

- a) Masculino () b) Feminino ()

2 - Faixa etária

- a) Até 25 anos () b) De 26 a 35 anos () c) De 36 a 45 anos ()
d) De 46 a 55 anos () e) Acima de 55 anos ()

3 - Nível de escolaridade

- a) Ensino médio () b) Graduação () c) Especialização ()
d) Mestrado () e) Doutorado ()

4 – Há quanto tempo você trabalha na Biblioteca Central?

- a) até 1 ano () b) de 1 a 10 anos () c) de 11 a 20 anos ()
d) de 21 a 30 anos () e) mais de 30 anos ()

5 – Há quanto tempo você ocupa a chefia desse setor?

- a) até 1 ano () b) de 1 a 5 anos () c) de 6 a 10 anos ()
d) de 11 a 15 anos () e) mais de 15 anos ()

Parte II – Competência em Informação

Em cada questão, assinalar a opção que melhor reflete sua opinião de acordo com a seguinte escala:

Escala

1	2	3
Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo

Dimensões		Indicadores	Escala		
1. Determinar a necessidade de informação	1.1	Dialogo com colegas, docentes, especialistas definindo e articulando minhas necessidades de informação.	1	2	3
	1.2	Identifico potenciais fontes informacionais, em variados formatos e níveis de profundidade.	1	2	3
	1.3	Considero custos e benefícios em relação à natureza e extensão de meus propósitos.	1	2	3
	1.4	Defino critérios de escolha e tomadas de decisão dentro de um plano predeterminado.	1	2	3
2. Conhecer e identificar fontes potenciais de informação	2.1	Estou familiarizado com as várias mídias de informação, incluindo jornais, revistas, televisão, internet, além das pessoas.	1	2	3
	2.2	Sei como o mundo da informação é estruturado, como acessar as redes formais e informais de informação.	1	2	3
	2.3	Seleciono os métodos investigativos mais apropriados.	1	2	3
	2.4	Construo e programo estratégias de buscas planejadas e efetivas.	1	2	3
	2.5	Recupero a informação a partir de variadas interfaces e sistemas, utilizando as tecnologias de informação.	1	2	3
	2.6	Redefino estratégias de ação.	1	2	3
	2.7	Crio um sistema de organização da informação, registrando as informações pertinentes para futuros usos.	1	2	3
	2.8	Elaboro mapas mentais, esquemas e anotações.	1	2	3
3. Avaliar criticamente a informação	3.1	Extraio informações de textos e documentos, sintetizando-os.	1	2	3
	3.2	Examino e comparo informações de variadas fontes, considerando a confiabilidade de fontes, distinguindo fatos de opiniões.	1	2	3
	3.3	Analiso a estrutura e a lógica que sustentam os argumentos ou métodos.	1	2	3
	3.4	Comparo os novos conhecimentos com os conhecimentos preexistentes, examinando contradições e novidade.	1	2	3
	3.5	Sintetizo as ideias construindo novos conceitos.	1	2	3
	3.6	Integro novas informações às informações ou conhecimentos preexistentes.	1	2	3
4. Usar e comunicar a informação com propósito específico	4.1	Organizo conteúdos.	1	2	3
	4.2	Articulo conhecimentos e habilidades na construção de produtos ou atuações informacionais.	1	2	3
	4.3	Manipulo textos digitais, imagens, dados, ferramentas de apresentação e redação.	1	2	3
	4.4	Sei comunicar apropriadamente as ideias, incorporando princípios de planejamento comunicacional e de abertura ao diálogo.	1	2	3
5. Considerar os aspectos éticos no uso da informação	5.1	Sou responsável por minhas escolhas.	1	2	3
	5.2	Identifico e discuto questões relativas à propriedade intelectual.	1	2	3
	5.3	Demonstro entendimento acerca dos aspectos políticos, sociais e ambientais relativos às minhas ações.	1	2	3
	5.4	Demonstro visão sistêmica da realidade.	1	2	3
6. Aprender de forma independente ao longo da vida	6.1	Assumo a responsabilidade por meu próprio aprendizado.	1	2	3
	6.2	Sou capaz de aprender a partir dos recursos informacionais disponíveis.	1	2	3
	6.3	Procuro a informação de que necessito para a resolução de problemas ou tomadas de decisão, mantendo redes interpessoais de relacionamento.	1	2	3
	6.4	Mantenho-me atualizado.	1	2	3
	6.5	Assumo atitude proativa de aprendizado.	1	2	3
	6.6	Assumo o aprendizado como um <i>continuum</i> em minha vida.	1	2	3
	6.7	Internalizo valores que promovam o uso da informação como criação de significado para minha vida e dos colaboradores.	1	2	3
	6.8	Incorporo os processos investigativos na vida diária.	1	2	3
	6.9	Estou sempre disposto a vencer desafios.	1	2	3

Parte III – Gestão da Informação

Em cada questão, assinalar a opção que melhor reflete sua opinião de acordo com a seguinte escala:

Escala

1	2	3
Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo

Dimensões		Indicadores	Escala		
1. Identificação da necessidade de informação	1.1	A biblioteca dispõe de várias fontes de informação para suprir minha necessidade informacional.	1	2	3
	1.2	Tenho dificuldade de saber qual informação necessito.	1	2	3
	1.3	Sei da informação que preciso, porém tenho dificuldade de obtê-la.	1	2	3
	1.4	Consigo determinar qual informação necessito para o funcionamento do setor.	1	2	3
	1.5	Compreendo que só eu e meus colaboradores podem determinar quais informações são necessárias para o funcionamento do setor.	1	2	3
	1.6	Avalio acuradamente minha necessidade de informação e de meus colaboradores, tentando responder as seguintes questões: O que você deseja saber? Por que precisa disso?	1	2	3
2. Aquisição da informação	2.1	Utilizo um plano sistemático para adquirir a informação na fonte de origem.	1	2	3
	2.2	Escolho a informação relevante para a organização através do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e de palestras e reuniões.	1	2	3
	2.3	Exploro, classifico e estrutura as informações de maneira eficaz.	1	2	3
	2.4	Planejo, monitoro e avalio continuamente a seleção e o uso das fontes de informação, compreendendo que isso é vital para a organização.	1	2	3
	2.5	Desenvolvo atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna, em qualquer mídia ou formato.	1	2	3
3. Organização da informação	3.1	Classifico a informação para ser armazenada e tratada, com o intuito de ser apresentada de forma coesa e coerente na organização.	1	2	3
	3.2	Organizo e armazeno a informação adquirida em arquivos e bancos de dados de modo a facilitar sua partilha e sua recuperação.	1	2	3
	3.3	Cuido da integridade e disponibilidade das informações, diante do aumento constante das variedades de mídias usadas para armazenar essas informações, tais como, bases de dados informatizadas, arquivos em meio magnético e documentos em papel.	1	2	3
4. Disseminação da informação	4.1	Distribuo a informação que os colaboradores necessitam de forma efetiva.	1	2	3
	4.2	Dissemino a informação necessária a quem precisa dela, através de canais/redes de comunicação na organização.	1	2	3
5. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação	5.1	Crio produtos e serviços para solucionar problemas informacionais da organização.	1	2	3
6. Uso e descarte da informação	6.1	Uso a informação coletada tanto no ambiente externo quanto no interno, de forma eficiente e eficaz, para solucionar os problemas organizacionais.	1	2	3
	6.2	Ressignifico e avalio a informação, a fim de retroalimentar o fluxo informacional.	1	2	3
	6.3	Descarto a informação que se tornou obsoleta ou não tem mais utilidade para a organização.	1	2	3

Parte IV – Gestão do Conhecimento

Em cada questão, assinalar a opção que melhor reflete sua opinião de acordo com a seguinte escala:

Escala

1	2	3
Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo

Dimensões		Indicadores	Escala		
1. Identificação do conhecimento	1.1	Identifico quais os conhecimentos e as habilidades são necessários para a implementação das estratégias definidas para a biblioteca.	1	2	3
	1.2	Identifico as fontes internas e externas de conhecimento.	1	2	3
2. Aquisição de conhecimento	2.1	Defino e seleciono estratégias de aquisição de conhecimento.	1	2	3
	2.2	A biblioteca registra e armazena os conhecimentos adquiridos.	1	2	3
3. Desenvolvimento do conhecimento	3.1	A biblioteca estabelece políticas de desenvolvimento de conhecimento ligadas aos objetivos da organização.	1	2	3
	3.2	A biblioteca identifica o local de desenvolvimento do conhecimento interno.	1	2	3
4. Compartilhamento do conhecimento	4.1	A biblioteca define métodos formais de compartilhar o conhecimento dos seus participantes.	1	2	3
	4.2	A biblioteca determina formas de motivação e encorajamento para o compartilhamento de conhecimento.	1	2	3
	4.3	A biblioteca constrói e mantém por meio de tecnologia da informação sistemas que suportam o compartilhamento do conhecimento.	1	2	3
5. Uso do conhecimento	5.1	A biblioteca cria infraestruturas tecnológicas que facilitam e auxiliam o uso do conhecimento.	1	2	3
	5.2	A biblioteca amplia o uso do conhecimento por meio de novos serviços e produtos informacionais.	1	2	3

Muito obrigado!