



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
E GESTÃO DO CONHECIMENTO**



**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO GESTORAS DO CONHECIMENTO EM  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE DIRETRIZES**

**Tese de Doutorado**

**Angélica Conceição Dias Miranda**

**Florianópolis  
2010**

**Angélica Conceição Dias Miranda**

**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO GESTORAS DO CONHECIMENTO  
EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: PROPOSTA DE  
DIRETRIZES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, área de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Orientador: Prof. Fernando A. Forcellini, Dr. Eng.  
Co-orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph. D.

**Florianópolis  
2010**

**Angélica Conceição Dias Miranda**

**Angélica Conceição Dias Miranda**

**BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO GESTORAS DO CONHECIMENTO EM  
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR : PROPOSTA DE DIRETRIZES**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 16 de julho de 2010.

---

Professor Doutor Roberto Pacheco  
**Coordenador**

**BANCA**

---

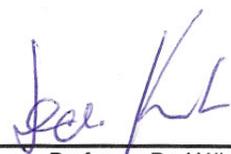
Professor Doutor Fernando Antonio Forcellini  
**Orientador**

---

Professor Gregório Jean Varvakis Rados, Ph. D.  
**Co-Orientador**

---

Professora Dr<sup>a</sup> Úrsula Blattmann  
**Moderadora**



---

Professor Dr. Hélio Kuramoto.  
**Membro Externo**

---

Professora Dr<sup>a</sup> Marli Dias de Souza Pinto  
**Membro Externo**

---

Professor Dr. Carlos Augusto Monguilhot Remor  
**Examinador**

M672b Miranda, Angélica Conceição Dias

Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior : proposta de diretrizes / Angélica Conceição Dias Miranda. - 2010.

175 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Forcellini

Co-orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, SC/2010.

1. Biblioteca Universitária. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. 4. Universidade Federal do Rio Grande Grande. I. Forcellini, Fernando Antonio II. Rados, Gregório Jean Varvakis III. Título

CDU: 027.7

Catálogo na fonte: Bibliotecária Geovania Diniz Caldeira CRB -10/1432

*Ao meu pai Aldivo Miranda (in memoriam),  
À minha mãe Shirley Neyck Dias Miranda,  
pelos ensinamentos e,  
principalmente, pelo exemplo de vida.*

## Agradecimentos

Ao concluirmos uma etapa, é necessário agradecer àqueles que estiveram ao nosso lado, pois, sem apoio, nada somos.

- Em especial a Deus, pela força e pela fé, que faz brotar dentro de cada um de nós, em cada momento das nossas vidas;
- à Universidade Federal do Rio Grande – FURG, pela oportunidade de aperfeiçoamento e à CAPES, pela concessão da bolsa;
- à Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento;
- ao Professor Fernando Antonio Forcellini, Dr, e ao Professor Gregório Jean Varvakis Rados, Dr, orientador e co-orientador, respectivamente, pelo aceite, pela amizade e pelas conversas ocorridas no decorrer do curso; acima de tudo pela confiança que sempre me passaram, em suas palavras e atos;
- aos professores Úrsula Blattmann, Dra.; Carlos Augusto Monguilhot Remor, Dr., Marli Dias, Dra. e Hélio Kuramoto, Dr, por terem aceito compor a banca examinadora;
- ao Instituto de Ciências Humanas e da Informação – ICHI /FURG, pelo incentivo; aos meus professores, que se tornaram colegas, hoje aposentados, mas que sempre serão um grande exemplo: Alba Dourado, Claudio Omar I. Nunes, Vera Caberlon, Virginia Christ e Graciela Cuartas; também à colega e professora Renata Braz Gonçalves.
- aos Profs. Drs. Clarice Odebrecht e Paulo Abreu, pela convivência e aprendizado oportunizado no decorrer da graduação, no Laboratório de Fitoplâncton da Base Oceanográfica – FURG.
- aos bolsistas, hoje em final de curso ou já formados, em especial Helena Moraes, Jeane Lima e Ademar Moraes;
- aos meus familiares, em especial Rudinei Miranda e Fátima Miranda – irmãos dedicados, à cunhada Izilda Luiza, à afilhada Andressa, aos amigos José Luiz da Silva e Paula Giovana Laranjeira da Rosa;
- ao Valdir e à Carol, companheiros de viagens e eventos mas, acima de tudo, sempre no coração;
- às amizades criadas no decorrer do curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, que ficarão para sempre marcadas. Em especial, à Lourdes de Costa Remor, Luciano Lazzaris Fernandes e Marli Machado, por termos estado juntos desde o início do curso; também à Gleisy Fachin, Roberto Martins, Israel Nunes e Carla Veiga.

Quero expressar agradecimentos (e espero não pecar por esquecimento) àqueles que estiveram ao meu lado continuamente.

*"Se você conta com alguém que tem menos qualidades que você,  
isso levará à sua degeneração.  
Se você conta com alguém com qualidades iguais às suas,  
você permanece onde está.  
Somente quando conta com alguém cujas qualidades são superiores às suas  
é que você atinge uma condição sublime".*

*Dalai Lama*

## RESUMO

MIRANDA, Angélica Conceição Dias Miranda. **Proposta de diretrizes para bibliotecas universitárias nortear a gestão do conhecimento Institucional em Instituições Federais de Ensino Superior**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

A realidade das organizações e das pessoas é a constante busca de conhecimento para aperfeiçoamento e competitividade. Existe uma necessidade constante de buscar as melhores práticas e de reinventá-las. O gerenciamento do conhecimento produzido nas instituições passou a ser visto como elemento-chave para o desenvolvimento institucional. Este projeto de pesquisa teve como objetivos pesquisar e identificar, com base na literatura, os conceitos existentes de gestão do conhecimento nas IFES; pesquisar e identificar as práticas de gestão do conhecimento produzido pelas IFES existentes e gerenciado pelas BUs; identificar as IFES que depositam a produção intelectual na BU; investigar a existência de políticas institucionais de informação nas IFES e sua influência na gestão do conhecimento produzido; levantar quais são os procedimentos para gerenciamento do conhecimento produzido nas IFES; delinear diretrizes para gestão do conhecimento produzido nas BUs/IFES e a avaliação das diretrizes propostas. Trata-se de uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos e contextualizá-los na realidade social, educacional, científica e tecnológica brasileira, de modo a auxiliar na solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório; em relação aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica. Os resultados da primeira etapa da pesquisa levam a crer que existe uma confusão entre saber o que é administrar o conhecimento produzido pelas IFES e a administração dos materiais tradicionalmente existentes. A proposta de diretrizes apresentada retratou as BUs na GC do conhecimento produzido nas IFES, do ponto de vista dos seus processos, estrutura e políticas como provedora desse conhecimento. Observou-se que, para gerenciar o conhecimento produzido, faz-se necessária a existência de uma política institucional que assegure, na prática, o que a BU pode fazer por sua instituição. Conclui-se que existe um reconhecimento, embora teórico, no que se refere à importância de a BU deter a organização da produção do conhecimento das IFES.

**Palavras-chave:** Biblioteca Universitária, Instituições Universitárias de Ensino Superior, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação.

## **ABSTRACT**

MIRANDA, Angélica Conceição Dias Miranda. **University libraries as knowledge managers in Federal Institutions of High Education: proposed of guidelines.** Thesis (Doctored in: Engineering and Knowledge Management) – Engineering and Knowledge Management Pos Graduate Program, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

The reality of organizations and people is constant pursuit of knowledge for development and competitiveness. There is a constant need to seek best practices and reinvent them. The knowledge management produced in the institutions came to be seen as a key for institutional development. This research project aimed at researching and identifying, based on the literature, the existing concepts of knowledge management at IFES; research and identify the management practices of existing knowledge produced by IFES and managed by the BUs, identifying the IFES who put intellectual production in BU; investigate the existence of institutional process for information on IFES and its influence on knowledge management produced; raise what are the procedures for managing the knowledge produced in the IFES, outlining guidelines for the knowledge management produced in the BU / IFES and evaluation of proposed guidelines. This is an applied research, which aims to generate knowledge and contextualize them in the social, educational, scientific and technological Brazilian reality to form to assist in solving specific problems. In development to this paper, this is an exploratory study, in relation to procedures, is a literature. The results of the first stage of the research suggest that there is confusion between knowing what is to manage the knowledge produced by IFES. The draft guidelines presented portrayed the BUs in the GC produced knowledge in IFES on the processes, structure and forms as the provider of that knowledge. It was evident that to manage the knowledge produced is necessary the existence of an institutional policy that ensures in practice which the BU can do for the institution. We conclude that there is recognition, perhaps theoretical, about the importance of BU hold the organization of knowledge production of IFES.

**Key-words:** University Library, University Institutions of Higher Education, Knowledge Management, Information Management

## **LISTA DE SIGLAS**

- AO** – Aprendizagem Organizacional
- BDTD** – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- BU** – Biblioteca Universitária
- BUs** – Bibliotecas Universitárias
- CO** – Conhecimento Organizacional
- EGC** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- GC** – Gestão do Conhecimento
- GI** – Gestão da Informação
- IBICT** – Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica
- IES** – Instituições de Ensino Superior
- IFES** – Instituições Federais de Ensino Superior
- MO** – Memória Organizacional
- MSN** – Windows Live Messenger
- OAI** – *Open Archives*
- TICs** – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UNESP** – Universidade Estadual Paulista
- UNICAMP** – Universidade Estadual de Campinas
- USP** – Universidade de São Paulo

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Etapas do projeto de pesquisa .....	32
Figura 02 - Características da pesquisa.....	34
Figura 03 - Etapas da pesquisa.....	35
Figura 04 - Mapa das Instituições Federais de Ensino Superior.....	40
Figura 05 - Etapas da coleta de dados.....	42
Figura 06 - Questões segunda etapa da pesquisa.....	43
Figura 07 - Análise de dados.....	45
Figura 08 - Estudos sobre repositórios.....	60
Figura 09 - Biblioteca provedora de informação.....	63
Figura 10 - Intangibilidade dos serviços.....	69
Figura 11 - Ciclo da gestão da informação.....	76
Figura 12 - Processos de conversão do conhecimento.....	84
Figura 13 - Gestão do conhecimento.....	86
Figura 14 - Ambientes da organização.....	98
Figura 15 - Gestão da informação como ferramenta.....	100
Figura 16 - Instituições por região.....	104
Figura 17 - Função na Instituição .....	105
Figura 18 - Formação dos respondentes.....	106
Figura 19 - Formação dos respondentes por região.....	106
Figura 20 - Instituição usa a biblioteca para depositar a produção científica.....	107
Figura 21 - IFES depositam sua produção científica na BU (por região).....	108
Figura 22 - Que informações são depositadas na biblioteca.....	109
Figura 23 - Material organizado/disponibilizado.....	112
Figura 24 - Biblioteca identifica de forma diferente o que é produzido na IFES....	114
Figura 25 - Importante a Biblioteca administrar o conhecimento produzido na instituição.....	115
Figura 26 – Fatores mais importantes para a Biblioteca administrar o conhecimento produzido na instituição.....	117
Figura 27 - Conhecimento do Projeto de Lei – PL – 1120/2007.....	118
Figura 28 - Considera o Projeto de Lei – PL – 1120/2007 importante.....	118

Figura 29 - IFES tem/mantém estratégias próximas ao que propõe o Projeto de Lei – PL – 120/2007.....	119
Figura 30 - A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica .....	119
Figura 31 - IFES tem/mantém estratégias próximas as de um repositório institucional.....	120
Figura 32 - Política Institucional de Informação – PII A.....	121
Figura 33 - Política Institucional de Informação – PII B.....	121
Figura 34 - Política Institucional de Informação – PII C.....	122
Figura 35 - Estratégias necessárias para BU gerir o conhecimento produzido.....	125
Figura 36 - Questionamentos 2ª rodada.....	126
Figura 37 - Caminho para elaboração e validação das diretrizes.....	127
Figura 38 - Árvore de causa e efeito – elaboração das diretrizes.....	128
Figura 39 - Estrutura da BU para gerenciar o conhecimento produzido.....	134
Figura 40 - Esquema da BU para gerenciar o conhecimento produzido na instituição.....	135
Figura 41 - Bibliotecas devem propor uma política.....	140
Figura 42 - BUs se preocuparem com a produção intelectual.....	141
Figura 43 - BUs considerarem a necessidade de preservar.....	142
Figura 44 - BUs orientarem sobre o sistema usado para coleta de dados.....	143
Figura 45 - BUs articularem pontos estratégicos.....	144
Figura 46 - Estrutura da BU para gerenciar o conhecimento produzido.....	145
Figura 47 - BU deve estar preparada para atuar no ambiente virtual.....	146
Figura 48 - BU deve trabalhar na renovação de <i>hardware</i> e <i>softwares</i> .....	146
Figura 49 - Para agir no campo da GC, profissionais devem ser treinados.....	147
Figura 50 - BU deve ter uma equipe multidisciplinar.....	148
Figura 51 - BU deve elaborar e executar um programa de educação continuada.....	149
Figura 52 - BU deve apresentar estratégias de <i>marketing</i> .....	149
Figura 53 - BU deve ter planejamento estratégico.....	150
Figura 54 - BU teve ter espaço físico cuja localização seja estratégica.....	151
Figura 55 - BU provedora do conhecimento produzido na instituição.....	152

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Questões de pesquisa.....	38
Quadro 02 - Graus adotados.....	39
Quadro 03 - Relação de IFES.....	41
Quadro 04 - Serviços oferecidos.....	66
Quadro 05 - Síntese dos Termos GI, CO, AO, MO, GC.....	88
Quadro 06 - Número de IFES.....	104
Quadro 07 - Softwares recomendados.....	129
Quadro 08 - Graus adotados para as respostas.....	138
Quadro 09 - Resposta 3ª etapa.....	139

## SUMÁRIO

Resumo.....	8
Abstract.....	9
Lista de abreviaturas.....	10
Lista de figuras.....	11
Lista de quadros.....	13
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1 Definição do problema.....	20
1.2 Pressupostos da tese.....	23
1.3 Objetivos.....	24
1.3.1 Geral.....	24
1.3.2 Específicos.....	25
1.4 Justificativa.....	25
1.4.1 Contribuição teórica.....	27
1.5 Adequação ao programa.....	28
1.6 Ineditismo.....	29
1.7 Limitações e abrangência.....	29
1.8 Organização da tese.....	30
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
2.1 Introdução.....	32
2.2 Método.....	33
2.3 Caracterização da pesquisa.....	33
2.4 Pré-teste do instrumento.....	36
2.5 Instrumento de coleta de dados.....	36
2.6 Universo da pesquisa .....	39
2.7 Período de realização da coleta de dados.....	42
2.7.1 Etapas da coleta de dados.....	42
2.8 Limitação da pesquisa.....	44

2.9 Análise dos dados.....	45
2.10 Síntese do capítulo .....	46
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>47</b>
3.1 Conhecimento.....	47
3.2 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).....	49
3.3 As IFES e a produção do conhecimento.....	52
3.3.1 As IFES e a discussão sobre o acesso ao conhecimento.....	54
3.3.2 Acesso aberto.....	54
3.3.3 Uso de repositórios.....	59
3.4 Bibliotecas universitárias (BUs).....	62
3.4.1 O oferecimento de serviços nas Bus.....	65
3.4.2 Planejamento estratégico.....	70
3.4.3 Tecnologia de Informação e Comunicação e os serviços oferecidos nas Bus.....	71
3.5 Uso da informação.....	75
3.5.1 Gestão da Informação (GI).....	75
3.5.2 Aprendizagem Organizacional (AO).....	77
3.5.3 Conhecimento Organizacional (CO).....	79
3.5.4 Memória Organizacional (MO).....	81
3.5.5 Gestão do Conhecimento (GC).....	83
3.5.6 Gestão do Conhecimento nas Organizações.....	88
3.5.7 Gestão do Conhecimento nas Bibliotecas Brasileiras.....	90
3.5.8 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas fora do Brasil.....	93
3.6 Ambientes da organização.....	98
3.7 Conceito de diretrizes.....	99
3.8 Síntese do capítulo.....	100
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>103</b>
4.1 Instituições por região.....	103
4.2 Gestão do conhecimento produzido.....	107
4.3 Aspectos de gestão do conhecimento – atividades de gestão.....	114
4.4 Aspectos políticos e institucionais.....	120
4.5 Considerações sobre o capítulo.....	122

## **CAPÍTULO 5**

<b>PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES</b> .....	124
5.1 Introdução.....	124
5.2 Sobre a segunda etapa da coleta de dados.....	126
5.3 Metodologia usada para proposição de diretrizes.....	126
5.4 Apresentação dos dados e interpretação dos resultados a partir dos gestores .....	129
5.4.1 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista tecnológico ( <i>softwares, hardware</i> para essa organização), foi citado:.....	129
5.4.2 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista da estrutura física (espaço físico e mobiliário):.....	130
5.4.3 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista da gestão (qualificação de profissionais).....	130
5.4.4 Opção em aberto, especifique.....	131
5.5 Diretrizes para administração do conhecimento produzido nas IFES.....	132
5.6 BU como provedora do conhecimento produzido.....	135
5.7 Síntese do capítulo.....	136

## **CAPÍTULO 6**

<b>AVALIAÇÃO DAS DIRETRIZES</b> .....	138
6.1 Introdução.....	138
6.2 Metodologia usada para validação das diretrizes.....	139
6.2.1 Sobre o instrumento de pesquisa.....	139
6.2.2 Retorno da 3ª etapa.....	139
6.3 Análise da avaliação das diretrizes.....	140
6.3.1 Primeira diretriz.....	140
6.3.2 Segunda diretriz.....	141
6.3.3 Terceira diretriz.....	142
6.3.4 Quarta diretriz.....	143
6.3.5 Quinta diretriz.....	144
6.3.6 Sexta diretriz.....	144
6.3.7 Sétima diretriz.....	145
6.3.8 Oitava diretriz.....	146
6.3.9 Nona diretriz.....	147
6.3.10 Décima diretriz.....	148
6.3.11 Décima-primeira diretriz.....	148

6.3.12 Décima-segunda diretriz.....	149
6.3.13 Décima-terceira diretriz.....	150
6.3.14 Décima-quarta diretriz.....	151
6.3.15 Décima-quinta diretriz.....	152
6.4 Síntese do capítulo.....	144
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>CONCLUSÕES</b>	154
7.1 Conclusões Gerais.....	154
7.2 Sugestões .....	154
7.3 Recomendações .....	159
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUÇÃO**

Vive-se em uma época na qual as organizações estão em constante busca de meios para explorar os benefícios da rede mundial de computadores. De acordo com Vidigal (2007, p. 1), “a administração de empresas é cada vez mais dinâmica, e esta característica exige muito dos administradores”. As empresas/organizações têm como meta a adaptação a uma realidade dinâmica. Isso ocorre através da revisão dos seus processos, na literatura, nas discussões oportunizadas em eventos e nas diversas formas de interação com o conhecimento na intenção de agregar valor a sua rotina de trabalho.

Sob o ponto de vista organizacional, muitas dessas organizações têm total liberdade para adaptação, investigação e inclusões/exclusões das suas rotinas. Mas pode-se dizer que para um tipo delas, as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, por trabalharem diretamente com o conhecimento, é indispensável adotar um viés menos radical, que pode ser a discussão interna sobre como explorar melhor o trabalho ligado ao conhecimento.

Como exemplo de organização que trabalha com o conhecimento, o presente trabalho enfocará as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Elas têm como atividades-fins o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura e são instituições públicas (FORPLAD, 1995, p. 4). Possuem finalidades, funções básicas, estruturas administrativas, descritas em seus estatutos e regimentos (Idem). No Brasil, são as responsáveis pelo ensino superior de qualidade, investimento em pesquisa e desenvolvimento, processos de inovação e, sobretudo, tem como meta principal: o ensino de graduação e de pós-graduação.

Uma linha tênue, no sentido de expressar algo frágil, inconstante ou delicado, porém existente, liga o ensino, a pesquisa, a extensão e a cultura. Embora sob diferentes aspectos, essas áreas estão envolvidas e representam a história de uma instituição de ensino, motivo pelo qual se pretende chamar a atenção para o conhecimento produzido nas IFES. Os docentes e pesquisadores dedicam décadas de trabalho e, por vezes, uma vida inteira à pesquisa, ao ensino e à extensão.

Toffler (1991, p. 91) afirmou: “o conhecimento é a verdadeira alavanca do poder”. Nessa direção, Levy (1996, p. 54), sustenta que “A informação e o conhecimento, de fato, são doravante a principal fonte de produção de riqueza”. Os autores preconizavam, na década de 1990, a importância da informação e do conhecimento. Quanto mais passa o tempo, verifica-se a necessidade de saber trabalhar o potencial informacional de uma organização. Reiteram-se tais afirmações quando se reconhece que o conhecimento e as competências são aspectos prioritários para o desenvolvimento de uma instituição, podendo, por vezes, comprometer seu desempenho se forem mal gerenciados. Diferentemente do que ocorria na era industrial, a realidade, dentro de uma economia globalizada, impele para a reinvenção dos negócios, ou seja, para a inovação de produtos e serviços.

De acordo com Le Coadic (1996, p. 1), o rápido desenvolvimento do consumo de produtos informacionais é um fenômeno recente. Ainda que tal afirmação não seja recente, percebe-se que o valor da informação aumenta a cada dia. Confirma-se, então, que o fenômeno da globalização e a expansão da informática contribuíram significativamente para essa valorização. No contexto em questão, afirma-se que o virtual é tão importante quanto o real, e a informação é insumo para tomada de decisões nos diversos segmentos, quer seja empresarial, governamental ou educacional, tanto na esfera privada quanto na pública.

A unidade que trabalha para disponibilizar acesso à informação no meio educacional é a biblioteca universitária (BU), que exerce o papel de gestora de informações. No desempenho de funções aqui tratado, observa-se que, diante da explosão de informações, surgiram outras tarefas/atividades para serem gerenciadas pela BU. Caso ela não esteja preparada para enfrentar tais desafios, tornar-se-à apenas mais uma unidade dentro da estrutura organizacional.

Para seu bom funcionamento, a BU deverá atuar proativamente para reunir, sistematizar e possibilitar acesso a todo o conhecimento gerado. É preciso que esteja qualificada para atuar no meio informacional, conectada às novas tecnologias e ter como meta disponibilizar a informação para seus usuários. Assim, a BU passa a ser mais do que um prédio na estrutura da organização. Além de ter capacidade de gerenciar a informação que circula numa instituição de ensino superior, especificamente numa IFES, deverá saber gerenciar o conhecimento produzido. Mas somente gerenciar a estrutura informacional não basta, numa realidade em que

o conhecimento se torna cada vez mais relevante, nos diversos patamares das organizações.

Para Shanhong (2001), “as funções convencionais de uma biblioteca são coletar, processar, disseminar, armazenar e utilizar informações de documentos para prestar serviço para a sociedade”. De acordo com o exposto, as funções convencionais podem ser as citadas, mas, diante de uma realidade em que impera a tecnologia, para prover acesso à informação existe a necessidade de atualizar-se constantemente. Diz ainda o mesmo autor: “no século 21, a biblioteca vai inevitavelmente enfrentar o novo sujeito da gestão do conhecimento”. Na verdade, convém lembrar que já o encontrou, pois o conhecimento criado pela instituição a que pertence precisa ser gerido. Destaca-se, então:

a gestão se refere à eficácia de identificar, adquirir, desenvolver, solucionar, usar, armazenar e compartilhar conhecimentos, a fim de criar uma abordagem para a transformação e partilha de conhecimento tácito e explícito, e para aumentar a capacidade de inovação e de emergência, utilizando a sabedoria da equipe (idem).  
(Tradução da Autora)

O principal motivo para compartilhar o conhecimento gerado pela organização reside no fato de que as IFES são criadoras de conhecimento. De nada adiantará somente criá-lo: reunir, sistematizar e prover acesso a essa produção acadêmica é igualmente fundamental.

Ressalta-se aqui que este trabalho não tem por meta pesquisar a gestão do conhecimento na biblioteca – tema já explorado por outros trabalhos, citados, referenciados e discutidos ao longo do Capítulo 3 –, e sim a gestão do conhecimento já foi produzido na IFES.

## **1.1 Definição do problema**

Para uma organização atuar diante das tecnologias e mostrar-se competitiva, será preciso adaptar-se a essas tecnologias, visualizar os seus próprios recursos e, obviamente, a informação será o motivo principal.

De acordo com Choo (2002, p. 345), as organizações usam a informação de três maneiras estratégicas: para dar significado ao ambiente, para criar novos conhecimentos e para tomar decisões. Criar significado denota imprimir identidade, dar valor às atividades da organização. Criar novos conhecimentos dependerá da experiência de cada um (conhecimento tácito), do ponto de vista individual ou coletivo, bem como das parcerias existentes interna ou externamente (op. cit., p. 346). E, finalmente, tomar decisões, porque elas deverão ser baseadas na compreensão dos propósitos comuns e objetivos organizacionais.

As IFES preparam-se para enfrentar um mercado competitivo. Suas iniciativas devem estar de acordo com o mundo globalizado. Uma pesquisa pode estar sendo realizada em dois pontos diferentes do planeta e, por falta de informações, poderá investir anos do esforço dos seus servidores e perder para a concorrência. É reconhecido que as organizações devem acompanhar essa busca pela qualificação. O que se procura explicar com tal informação é que as IFES, a exemplo de outras organizações, não têm conhecimento de tudo o que produzem.

No contexto universitário, o ensino, a pesquisa e a extensão significam o elo entre o discente e o docente. A biblioteca, por sua vez, é o elo entre os atores que atuam com o conhecimento. Sua importância para a universidade está na necessidade da atualização, da organização do acervo, para que sua recuperação, acesso e uso sejam facilitados. Acima dessas questões, observa-se que a BU não deve ser somente a provedora da informação, mas que poderá agregar novas formas de possibilitar essa busca. Sob um ponto de vista dinâmico, cita-se a preocupação com a gestão do conhecimento produzido, visto que ele passa a ser o conhecimento institucional.

A organização de teses e dissertações pode ser um exemplo pela ótica da produção discente, visto que o autor é o aluno de programas de pós-graduação, enquanto o docente é o orientador da pesquisa. Além do citado, existem vários tipos de conhecimento produzidos e considerados importantes.

O Portal da Capes, disponibilizado pelas IFES, permite acesso a diferentes bases de dados nacionais e internacionais, mas não tem a função de relacionar a produção institucional.

Os trabalhos de conclusão de curso – TCCs, disponibilizados ao público, também não fazem parte do conhecimento produzido, por serem tratados como

parte da avaliação discente (mas também podem ser tratados como um tipo de produção).

Convém mencionar que a BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, o Portal da Capes, Portal de Periódicos Científicos – OJS – *Open Journal Systems*, entre outros, são mecanismos já existentes e consolidados nas instituições que disponibilizam um dos tipos de conhecimento produzido.

É importante deixar claro que o TCC e as Teses/Dissertações relacionam a produção dos discentes (alunos de graduação ou de programas de pós-graduação). Os mesmos não são caracterizados como a produção dos servidores. É considerada produção intelectual dos servidores da IFES, o que está relacionado aos docentes e técnicos administrativos, tais como artigos de periódicos, capítulos de livros, livros, trabalhos apresentados em eventos, entre outros.

Em recente evento promovido pelo Instituto de Informação em Ciência e Tecnologia, o I Curso para Gestores de Repositórios Institucionais (novembro de 2009), pôde-se observar, em meio aos participantes, a falta de profissionais de informação (bibliotecários). Um assunto considerado relevante teve o envolvimento de diversos profissionais, tais como um geneticista, um odontólogo, professores, alunos de graduação e estagiários. Percebeu-se que, entre as instituições contempladas, algumas não estavam representadas pela biblioteca. Isso não significa que somente as bibliotecas podem se preocupar com o rumo do conhecimento produzido, mas, enfatiza-se aqui, esse pode ser mais um papel a desempenhar diante dos rumos da gestão do conhecimento institucional.

Esclarece-se que as colocações ora apresentadas não se referem ao fato de a BU adquirir, através de compra ou doação, livros, periódicos ou informação em diversos suportes (bases de dados, *CD-ROM* etc.). Mas especificamente ao que é produzido pelos seus servidores, oriundo de pesquisas e investigações e revisado por seus pares. A consideração é relativa ao que foi produzido pelo corpo docente ou técnico (nesse trabalho exposto como servidores), considerado como produção técnico-científico-intelectual ou produção científica ou ainda produção intelectual, aqui tratada como “conhecimento produzido”.

Diversas BUs podem ter iniciativas próprias sem estarem amparadas pela sua IFES, enquanto que outras poderão estar, ao contrário, apoiadas. Estima-se que há um diferencial ante essa questão. O envolvimento das IFES nesse quesito é fundamental para dar suporte à BU, ao enfrentar as dificuldades.

Percebe-se uma lacuna na organização do conhecimento produzido pelas IFES, que é não estar ciente do conhecimento produzido. Certamente, os trabalhos de pesquisa mostrarão os resultados dessa falha nos processos das IFES. As possibilidades para implementação da aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional, preservação da memória organizacional e gestão do conhecimento poderão estar comprometidas pela falta de gestão do conhecimento produzido. Dentre os motivos, enfatiza-se a premência de facilitar o acesso, a reunião, a sistematização e a organização do conhecimento produzido nas IFES.

Assim, desencadeou-se o interesse em proceder a uma investigação voltada a verificar se as IFES gerenciam o conhecimento que produzem.

Ressalta-se que o presente estudo pretende analisar a iniciativa e o envolvimento da BU na gestão do conhecimento produzido, que se enquadra na produção intelectual institucional, em que estão relacionados artigos de periódicos, artigos de livros, trabalhos apresentados, entre outros. Não se tenciona abordar a parte de informação gerencial – atas, memorandos, portarias, entre outros.

**Diante do exposto anteriormente, surge a seguinte questão de pesquisa:**

Quais são as estratégias necessárias para a Biblioteca Universitária gerir o conhecimento produzido pela sua comunidade universitária?

## **1.2 Pressupostos da tese**

Em estudos sobre o tema pretendido, foram observados os seguintes pressupostos, com a intenção de obter orientação a esta investigação.

1. Considera-se que existe um papel definido para as bibliotecas universitárias no contexto da gestão do conhecimento produzido pelas IFES.

As bibliotecas universitárias nasceram junto com as universidades. Seu objetivo inicial sempre foi dar apoio ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. As mudanças impostas pelo uso das tecnologias trouxeram novas formas

de atuação. Além de exercer funções tradicionalmente em meio à informação, passou a ser necessário integrar-se ao uso das TICs para evoluir junto das novas formas de acesso à informação e facilitar o acesso.

2. Considera-se que a biblioteca universitária é competente para gerenciar a produção técnico-científico-intelectual da comunidade universitária em que está inserida.

Diretrizes podem orientar as bibliotecas universitárias para atuar junto às IFES na gestão da produção técnico-científico-intelectual. Do contrário, a BU permanecerá no tratamento das informações para os usuários, sem manifestar, assim, iniciativa para atuar em uma nova possibilidade.

3. Entende-se que a gestão do conhecimento produzido pelos servidores de uma organização facilita o compartilhamento do mesmo, bem como seu desenvolvimento futuro.

Para operacionalizar essa gestão, é preciso estabelecer rumos que possam orientar para seguir a GC. Tais procedimentos ou diretrizes precisam contribuir para o gestor saber por onde iniciar, uma vez que o simples fato de “receber, registrar e processar” as aquisições da BU não significa apoiar o fortalecimento das IFES na caminhada para a GC.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

De acordo com os pressupostos apresentados anteriormente, o objetivo deste trabalho é:

Propor diretrizes às BUs para nortear a gestão do conhecimento técnico-científico-intelectual produzido nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES,

com embasamento teórico e que possam contribuir para disseminar o acesso e o uso da informação oriunda dessa produção.

### **1.3.2 Específicos**

1. Identificar, com base na literatura, os conceitos de gestão do conhecimento nas IFES;
2. Apontar as práticas de gestão do conhecimento produzido pelas IFES e gerenciado pelas BUs;
3. Identificar as IFES que depositam a produção intelectual na BU;
4. Investigar a existência de políticas institucionais de informação nas IFES;
5. Conhecer sua influência na gestão do conhecimento produzido;
6. Analisar quais são os procedimentos para gerenciamento do conhecimento produzido nas IFES;
7. Delinear diretrizes para gestão do conhecimento produzido nas BU/IFES.
8. Avaliar metodologicamente as diretrizes propostas.

### **1.4 Justificativa**

Segundo O'Dell (2000), "gestão do conhecimento (GC) é uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e fazer com que haja compartilhamento do conhecimento existente na organização".

Toda organização atua com o conhecimento dos seus ativos intangíveis, pelo fato de trabalhar com pessoas. Em contrapartida, pode-se também dizer que a maioria das organizações, por desconhecer GC, pode estar investindo em outras opções. Tal afirmação não tem por objetivo assegurar que somente os conhecedores da literatura acerca da GC desenvolvem um bom trabalho, mas supõe-se que, embasados teoricamente, os mesmos passam a ter ferramentas para atuar em um mercado competitivo.

A gestão do conhecimento está intrinsecamente relacionada aos aspectos culturais da organização. Destaca-se que, dentro de uma IFES, existe uma unidade/setor que tem forte ligação com o aspecto informacional/documental: a biblioteca, cuja meta é dar suporte às atividades intelectuais desenvolvidas. É possível constatar ainda que ela é focada como um dos pilares do seu ambiente e, por sua vez, poderá ser gestora do conhecimento nele produzido e/ou que nele circula.

Tarapanoff; Araújo Júnior; Cormier (2000) afirmam “ biblioteca, como qualquer organização, deve estar atenta às mudanças que se operam e se enunciam para poder se adaptar a elas”. Assim, compreende-se que a BU tem capacidade de adaptar-se ao seu meio ambiente e contribuir para que as informações lá existentes possam ser transformadas em conhecimento.

A biblioteca universitária poderá ser o elemento centralizador do potencial de informações de uma organização, não importando seu nome (biblioteca, centro de documentação, biblioteca universitária, unidade de informação, etc.).

Nesse contexto, destaca-se que a BU (ou unidade de informação) tem como objetivo principal disponibilizar o mais impalpável dos bens: a informação. Assim, deve funcionar como uma empresa, embora sem fins lucrativos. Dessa forma, é de grande relevância que uma biblioteca universitária adentre na visão da gestão do conhecimento, para que realmente venha a ser um espaço o qual, além de disseminar informações, possa também ser um centro gerador da gestão do conhecimento.

Adaptar-se às mudanças, para Pimentel (1996), significa aceitar que as tecnologias da informação e comunicação representam instrumentos que favorecem a capacidade do ser humano de ampliar seus conhecimentos e produzir informações, armazená-las, organizá-las e difundi-las.

As organizações trabalham com o objetivo de se adaptar às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), no sentido de proporcionar interação com o mundo real, bem como de aplicar suas teorias em prol da comunidade local e regional. Nessa realidade, surge, para as Bus, uma nova forma de lidar com os usuários e a informação. A não adaptação a esse fato pode distanciá-la do seu foco principal, que é a disponibilização das informações para sua comunidade; por isso se diz que ela deve proporcionar acesso ao virtual com a vivência no lócus real.

As unidades de informação deixam de ser depósitos de livros e passam a desempenhar um papel de grande importância. Para tanto, precisam se atualizar, munindo-se de tecnologias que lhes proporcionem dialogar com seus usuários e também prover acesso a toda a produção intelectual institucional.

De acordo com os argumentos anteriores, percebe-se que a BU cumpre com seu papel de gestora de informação, ao proporcionar acesso amplo e irrestrito a tudo que reúne, sistematiza e organiza. Observa-se que ela não exerce o papel agregador de gerenciadora do conhecimento produzido. Ao mesmo tempo, tenciona-se que, ao longo do tempo, a IFES tenha conhecimento do que produziu.

A idéia de propor diretrizes para a BU reside no pensamento de que esse setor tão importante dentro da IFES deve ter por onde começar sua proposta de organização.

Vários trabalhos foram desenvolvidos no campo da Gestão do Conhecimento e BUs. Destacam-se, entre eles: Costa e Castro (2004); Clarke (2004); Parker; Nitsei e Flower (2005); Parirokh (2005); Yang e Beverly (2006); Costa; Castro e Rostirolla (2006); Schwarz (2007); Ondari-Okemwa e Minishi-Majanja (2007); Baker (2007); Balbón e Fernández (2007); ZhiXian Yi (2008); Parirokh; Daneshgar e Farhad (2008). Observa-se, no entanto, que os autores citados não trataram da gestão do conhecimento produzido nas IFES, por parte das BUS.

Dentre os precursores do tema Gestão do Conhecimento, citam-se: Toffler (1991); Nonaka e Takeuchi (1997); Sveiby (1998); Probst; Raub e Romhardt (2002); Silva (2004); Almeida (2006). O assunto é de grande importância e mostra que o conhecimento deve cada vez mais ter destaque na organização.

No decorrer do presente trabalho, os autores serão referidos como base do tema pesquisado.

### **1.4.1 Contribuição teórica**

Nas últimas décadas, as tecnologias de informação e comunicação têm possibilitado intercâmbio de informações entre todas as áreas do conhecimento, que têm sido beneficiadas pelo uso. Nesse contexto, áreas como a Biblioteconomia e a

Ciência da Informação passaram a atuar de forma intensa não somente na reunião e sistematização de documentos, mas em todas as formas de gerenciar a informação. Dessa maneira, as áreas do conhecimento passaram a ter uma inter-relação. Através da Gestão da Informação e do Conhecimento, torna-se possível ampliar a discussão acerca de outros temas e áreas que atuam de forma interligada e emprestam sua contribuição para melhor gerenciamento de pessoas e tecnologias.

As diretrizes significam apresentar o caminho a ser seguido para as BUs atuarem na gestão do conhecimento produzido nas IFES e preencherem a lacuna que existe nessas instituições em termos de gestão. A contribuição consiste em definir estratégias para atuação das BUs.

## **1.5 Adequação ao Programa**

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, tem como objetivo pesquisar novos modelos, métodos e técnicas e propor diretrizes nas suas diversas áreas, para, assim, beneficiar a coletividade. Seu objetivo principal é a formação de docentes, pesquisadores e profissionais atuantes no ensino e na pesquisa, no desenvolvimento, gestão e disseminação do conhecimento nos diferentes segmentos da sociedade.

Compreende-se que esta tese se insere no referido programa, na linha de Gestão do Conhecimento nas Organizações, e sua adequação está em ter pesquisado a gestão do conhecimento produzido nas IFES, na Biblioteca Universitária.

Esta pesquisa originou o desenvolvimento de um conjunto de diretrizes aplicáveis à BU que possa nortear a gestão do conhecimento produzido (IFES).

## **1.6 Ineditismo**

Diversos trabalhos versam sobre a importância da informação para a Gestão do Conhecimento. Existem mapeamentos de competências, bem como literatura acerca das TICs no contexto abordado. Não foi encontrado, entretanto, na literatura científica, seja em eventos, periódicos ou livros existentes, algum trabalho que investigasse a atuação da BU no gerenciamento do conhecimento produzido ou ainda a necessidade de as organizações terem diretrizes voltadas à BU para nortear o gerenciamento do conhecimento produzido ou ainda que objetive documentar esse registro. O crescente uso das TICs tem possibilitado atualização nos mais diversos sentidos. Sob o ponto de vista da memória institucional, relacionando à BU, não se observa tal relação. Pode-se afirmar que, tanto a Gestão do Conhecimento quanto a Ciência da Informação, são áreas que se encontram em expansão e têm demonstrado versatilidade em trabalhar com as demais. Assim, o trabalho ora apresentado propõe diretrizes para as BUs implementarem a gestão do conhecimento produzido com base na GC.

## **1.7 Abrangência e limitações**

Salienta-se que o trabalho focou somente as instituições de ensino superior vinculadas ao governo, caracterizadas como Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Dessa mesma forma, somente as BUs que fazem parte das IFES foram pesquisadas. Justifica-se a escolha das IFES por duas razões: por serem em número menor do que as instituições de ensino superior de cunho privado e também pelo fato de que suas pesquisas são desenvolvidas com verba pública. Existe uma discussão crescente acerca de que pesquisa feita com verba pública deverá ter seus resultados disponibilizados.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior selecionadas, pretendeu-se investigar:

- a. Se existem iniciativas de gestão do conhecimento produzido pelas IFES e gerenciado pelas BUs;

- b. Se as IFES depositam a produção intelectual na BU;
- c. Se existem políticas institucionais de informação nas IFES;

A pesquisa teve seu foco direcionado à área de Gestão do Conhecimento nas organizações. Em geral, as discussões abordam a gestão do conhecimento dentro da biblioteca universitária ou, mais especificamente, num dos seus setores, conforme será mostrado na revisão da literatura. Este trabalho busca estudar a BU sob a ótica de gerir o conhecimento produzido nas IFES.

A abordagem do tema em questão baseou-se em conceitos e teorias oriundos da Gestão da Informação, Conhecimento Organizacional, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Em função dos procedimentos adotados na coleta de dados (levantamento por meio do questionário eletrônico), usou-se como universo 55 (cinquenta e cinco) IFES, totalizando o mesmo número de gestores de BUs.

Os resultados deste trabalho poderão ser usados em bibliotecas universitárias de Instituições Federais de Ensino Superior ou em instituições cujos servidores atuem com ensino, pesquisa e extensão e tenham produção intelectual. Compreende-se que, no tocante às Bus, a geografia do nosso país é um aspecto limitante. A realidade das BUs é peculiar em cada região brasileira, seja relativa à dificuldade de contratação de profissionais bibliotecários ou a outras dificuldades encontradas. Não é nosso objetivo aqui retratar tais aspectos; eles servem apenas para corroborar que regiões distintas apresentam problemas também diferentes. Observado isso, decidiu-se levar em conta, para a pesquisa, o aspecto de serem BUs de IFES. Independentemente da região a que pertencem, foram questionados os mesmos aspectos. Devido ao tempo disponível para a pesquisa, não foi considerado o número de bibliotecas setoriais, visto que somente os gestores das BUs foram entrevistados.

## **1.8 Organização da tese**

Esta tese encontra-se organizada em sete capítulos:

O Capítulo 1 – Introdução compreende a apresentação do trabalho, a definição do problema, os pressupostos e os objetivos; ainda, destaca a justificativa do tema proposto, a contribuição teórica, a adequação ao programa, o escopo do trabalho, a abrangência e as limitações e a estrutura do documento.

No Capítulo 2 – Procedimentos metodológicos, são apresentadas a metodologia usada na abordagem do trabalho bem como as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

No Capítulo 3 – Fundamentação teórica, são elencadas as bases teóricas (estado da arte) relativas às áreas do tema de pesquisa. Nelas, abordam-se inicialmente conceitos que apresentam vínculos entre si, para depois abordar a GC e as BUs. A revisão citada é seguida da visão crítica da autora, cujo objetivo foi contextualizar e discutir os temas aqui abordados. São eles: gestão da informação, aprendizagem organizacional, conhecimento organizacional, memória organizacional, bibliotecas universitárias e Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Buscou-se também a existência de diretrizes e seu conceito.

O Capítulo 4 apresenta a análise da primeira coleta de dados, em que se objetivou identificar a existência de práticas de GC. Com os resultados, foi possível identificar as BUs que apresentam iniciativas de GC e assim passar para a segunda etapa: a proposição de diretrizes por parte desses gestores, apresentadas no Capítulo 5.

O Capítulo 5, Diretrizes propostas, mostra as diretrizes para a BU, que possam nortear o gerenciamento do conhecimento produzido. Este capítulo objetiva apresentar as diretrizes para implementação em bibliotecas universitárias.

No Capítulo 6 – Avaliação das diretrizes, mostra-se a metodologia usada para avaliação e seus resultados.

No Capítulo 7 são apresentadas as conclusões, sugestões e recomendações da presente pesquisa.

Ao final, são apresentadas as referências, os apêndices e os anexos.

## CAPÍTULO 2

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 2.1 Introdução

Neste capítulo procurou-se apresentar as características da pesquisa, sua contextualização e o aporte metodológico. Objetivou-se mostrar o caminho percorrido para a realização da referida pesquisa, os conceitos relacionados e também cada uma das etapas da coleta de dados, até a consecução das diretrizes propriamente ditas.

A seguir, a Figura 1 ilustra as etapas do projeto de pesquisa.

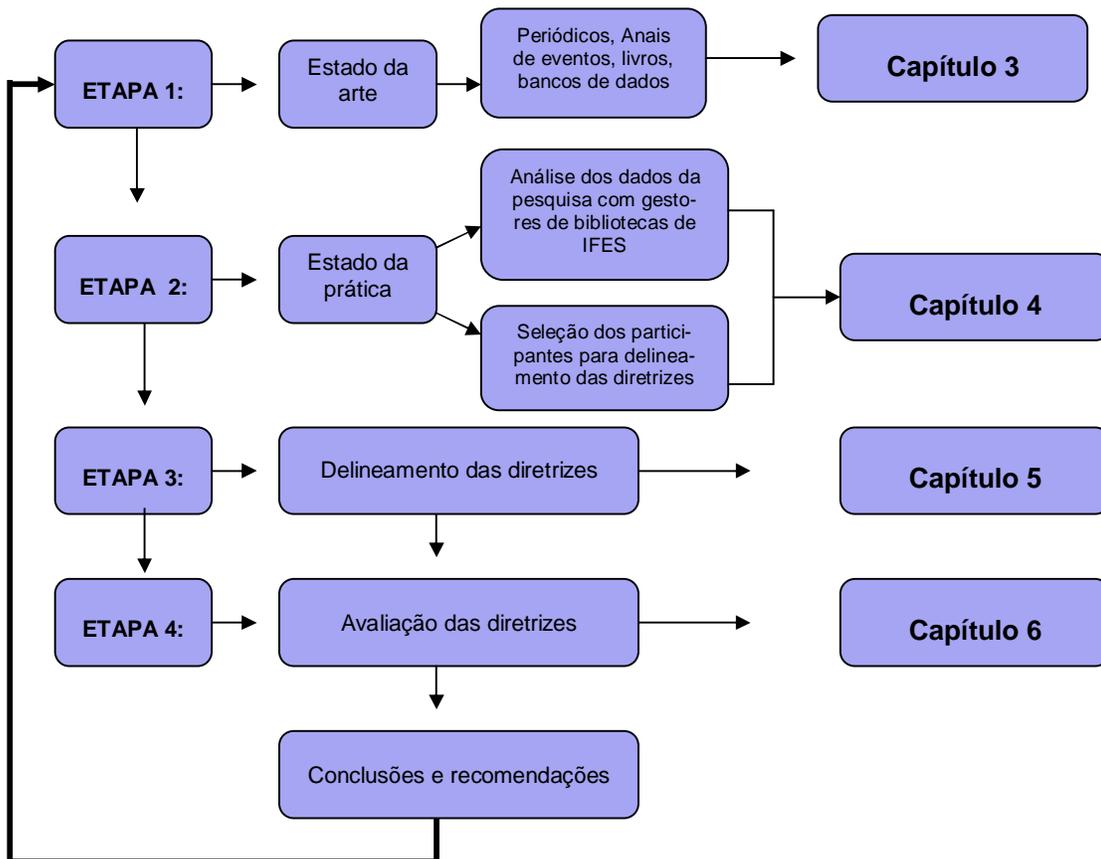


Figura 1 – Etapas do projeto de pesquisa  
Fonte: autora

## 2.2 Método

Para Leopardi (2002, p. 43), a ciência se interessa por explicar tudo o que acontece na e com a vida, a matéria, a energia e as relações entre fatos. O pensamento da autora mostra que, a partir de uma dúvida, pode-se buscar um caminho para compreendê-la ou questioná-la. “Ciência é o conjunto de informações descritivas, explicativas e preditivas da realidade; é sempre uma construção mental sobre a realidade, como observação da experiência” (idem, p. 45). Observa-se que a autora ressalta a experiência e a visão da realidade como fatores que colaboram para a construção de dúvidas. Assim, é possível afirmar que problemas reais, questões de pesquisa, são retirados do dia a dia, numa tentativa apropriada de resolver questões, propor novos métodos e melhorar a realidade.

Todo o trabalho científico exige um embasamento teórico e metodológico para dar-lhe sustentação. Laville e Dionne (1999, p. 335) definem método como “conjunto dos princípios e dos procedimentos aplicados pela mente para construir, de modo ordenado e seguro, saberes válidos”. Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 83), método científico significa “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”. Pode-se dizer, assim, que parte dessa economia se dá quando elaboramos a revisão da literatura para saber o que (e se) foi dito sobre o tema abordado. Um método científico significa traçar caminhos, encontrar erros para que se possa ter apoio nas decisões a serem tomadas (idem).

## 2.3 Caracterização da pesquisa

A proposição de um conjunto de diretrizes que possam direcionar a BU a gerir o conhecimento produzido em IFES enquadra-se dentro da pesquisa aplicada, cujo objetivo é originar conhecimentos e contextualizá-los na realidade social, educacional, científica e tecnológica, de maneira a auxiliar na solução de problemas específicos.

A partir do exposto anteriormente, reitera-se que a atuação em uma BU permite a identificação de problemas, experiência que pode contribuir para a realização de estudos teóricos e empíricos. Embora possa não ser a melhor forma de resolver problemas, pode representar uma oportunidade importante de argumentar a relevância das BUs e a forma como podem se tornar colaborativas no seu meio. Trivinos (1987, p. 109) diz que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Essa visão vai ao encontro do que a pesquisadora inicialmente propõe: partir de uma hipótese e, com base em uma realidade específica, planejar a pesquisa.

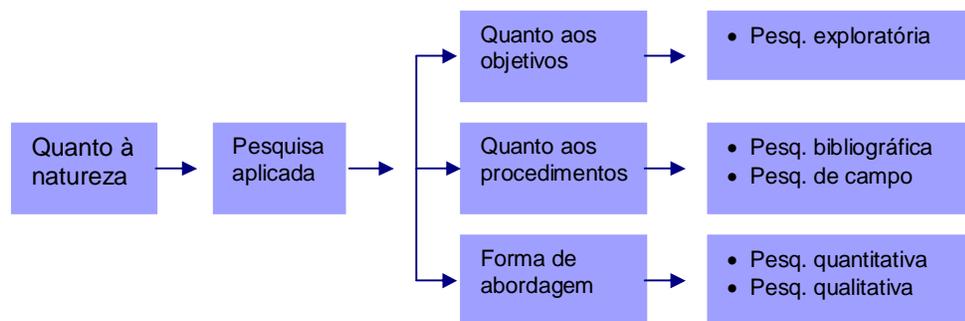


Figura 2 – Características da pesquisa  
Fonte: autora

Conforme exposto na ilustração da Figura 3, quanto à natureza esta é uma pesquisa aplicada. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório. Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, de acordo com o Capítulo 3, enquanto que o Capítulo 4 retrata a pesquisa de campo. Do ponto de vista da abordagem, usou-se o método quantitativo, haja vista as perguntas fechadas, e qualitativo quanto às perguntas abertas.

A metodologia utilizada teve início com a pesquisa exploratória, objetivando o embasamento para o tema e o problema a ser abordado.

Para Gil, apud Silva (2001, p. 21), “pesquisa exploratória visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

Salomon (2001, p. 158) diz que “as pesquisas exploratórias ou descritivas são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas

intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis”.

Para Leopardi (2002, p. 119), a pesquisa aplicada visa a resolver ou contribuir com os problemas práticos, buscando soluções para problemas concretos. Na presente pesquisa, a partir dos estudos teóricos realizados, detecta-se a necessidade de as BUs se adaptarem à nova realidade das organizações, com a qual contribuem a explosão documental e o ciberespaço. Dessa forma, além da falta de controle do que é produzido, e de uma estrutura que o possibilite, ou ainda da visão de que é necessário ter o registro dos documentos existentes, permitindo que a organização tenha memória, constata-se uma perda do que é produzido nas IFES. Em razão de as referidas instituições terem um papel relevante no cenário nacional, existe a preocupação com a sua memória, de forma que somente investigar e produzir conhecimento não basta. É igualmente importante saber preservá-lo para o futuro. Conhecimento produzido e não registrado é igual a conhecimento perdido.

A Figura 3 ilustra as etapas da pesquisa.

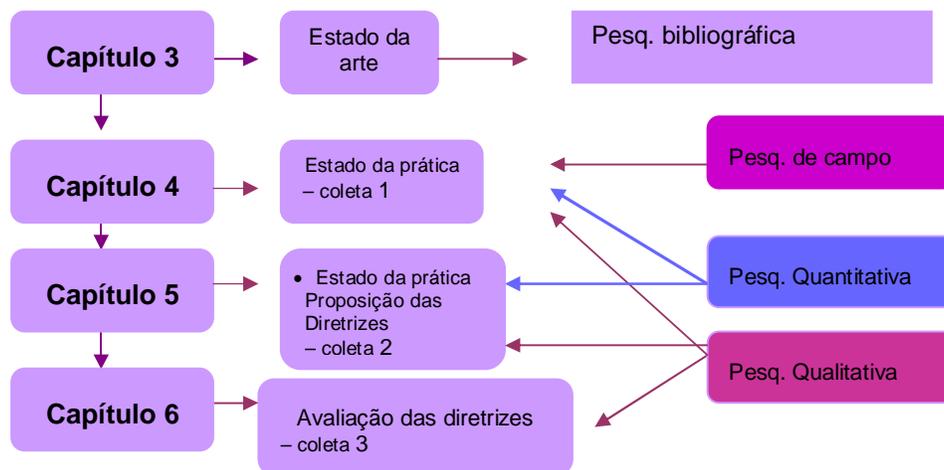


Figura 3 – Etapas da pesquisa  
Fonte: autora

## 2.4 Pré-teste do instrumento

Após a elaboração do instrumento de pesquisa, realizou-se um pré-teste (maio de 2009). Por *e-mail*, enviou-se mensagem aos bibliotecários de IFES e, desse modo, detectou-se que:

- a. profissionais de uma instituição têm visões diferentes sobre uma mesma questão.
- b. bibliotecários com maior titulação responderam de forma diferenciada em relação aos que não a têm.

Embora tais questões não sejam objetivo de discussão na presente pesquisa, colaboraram para que fossem realizadas entrevistas com profissionais atuantes no gerenciamento de bibliotecas, preferencialmente com aqueles que tenham maior qualificação.

## 2.5 O Instrumento de coleta de dados

Lakatos (2007, p. 203) define questionário como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim, relata-se que foi usado o questionário como técnica para coleta de dados da presente pesquisa. Sua aplicação se deu através de solicitação por *e-mail* (Apêndice 1). Foi composto de questões estruturadas e pré-testadas em um estudo-piloto, de acordo com o que segue.

As perguntas foram classificadas em: fechadas, que são aquelas denominadas limitadas, ou de alternativa fixa, visto que o respondente escolhe sua resposta entre as opções oferecidas; e abertas, conhecidas como livres ou não limitadas, em virtude de o informante usar suas palavras para emitir as próprias idéias. Ao todo foram quatorze questões, subdivididas para atender aos desdobramentos da pesquisa. Assim, dentro dessas quatorze questões, trinta subitens foram fechados e quatro abertos, conforme mostra o Quadro 1, divididos em quatro blocos.

Convém esclarecer que o questionário compôs-se de quatro partes, sendo que a primeira foi destinada à identificação da instituição e ao delineamento do perfil do dirigente da BU da IFES.

As questões que tratavam da temática principal do estudo foram divididas em:

1. Primeira parte => dados de identificação;
2. Segunda parte => obtenção de informações quanto à gestão do conhecimento produzido. Embora não se fale diretamente na gestão do conhecimento institucional, essa parte pretendeu colher informações sobre indícios de GC – questões 3 a 5;
3. Terceira parte => investigação de aspectos de GC nas IFES; as perguntas se direcionaram especificamente às atividades de gestão – questões 6 a 8;
4. Quarta parte => aspectos políticos e institucionais; pesquisou-se se a IFES apresentou iniciativas quanto ao aspecto de ter ou trabalhar numa POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INFORMAÇÃO – PII – 9 a 13.

Para melhor compreensão, a seguir são relacionadas e apresentadas as questões de pesquisa. Excluíram-se aqui as de identificação.

As questões que você irá responder seguem a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3- Neutra, 4- Concordo parcialmente, 5- Concordo totalmente.

Questões					
<b>1. Tipo de instituição</b> Nome da Instituição <input type="text"/> Região <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Federal <input type="checkbox"/> Outra Especifique <input type="text"/>					
<b>2. Sua função na instituição:</b> <input type="checkbox"/> Bibliotecário <input type="checkbox"/> Bibliotecário Chefe <input type="checkbox"/> Diretor de Biblioteca <input type="checkbox"/> Coordenador de Biblioteca <input type="checkbox"/> Outra Especifique <input type="text"/>					
<b>2.1. Sua formação:</b> <input type="checkbox"/> Bacharel Especifique <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Especialista Especifique <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Mestrado Especifique <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Doutorado Especifique <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Outra Especifique <input type="text"/>					
	1	2	3	4	5
3. A Instituição em que você atua usa a Biblioteca para depositar a produção técnico-científico-intelectual da sua comunidade ? (ex.: CÓPIA do que é produzido por membros da instituição)					
4. Especifique que tipo de informações são depositadas na Biblioteca, além dos livros e periódicos impressos.					
4.1 TEDE??? (teses, dissertações)					
4.2 TCC (trabalho de conclusão de curso de graduação, cursos de pós-					

graduação e especialização)					
4.3 Relatórios de pesquisas, projetos etc.					
4.4 Material audiovisual (resultante de eventos e palestras)					
4.5 Regimento da instituição					
4.6 Periódicos <i>online</i> (Open Journal System/SEER)					
4.7 Portal de periódicos da CAPES					
4.8 Anais de eventos. Livros produzidos pela comunidade universitária					
4.9 Outros – Especifique :					
5. Em relação ao material organizado/ disponibilizado atualmente na Biblioteca, assinale o que a compete neste momento.					
5.1 Livros, relatórios					
5.2 TCC (trabalho de conclusão de curso de graduação, cursos de pós-graduação e especialização)					
5.3 Periódicos impressos					
5.4 Periódicos <i>online</i> (Open Journal System - SEER ou outro),					
5.5 Portal de periódicos da CAPES					
5.6 Material audiovisual (resultante de eventos e palestras)					
5.7 Outros portais, bancos de dados <i>online</i> , repositórios institucionais					
5.8 Anais de eventos (EVENTOS realizados em outros locais que não a IFES)					
5.9 Eventos promovidos pela IFES (ex.: Mostra Universitária, Semana da Extensão ou algum evento que reúna todas as atividades da Instituição, relativo ao ensino, pesquisa e extensão)					
5.10 Outros – Especifique					
6. A Biblioteca identifica de forma diferente o que é produzido na IFES?					
7. É importante a Biblioteca ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição? Justifique sua resposta:					
8. Quais fatores são mais importantes para que a biblioteca possa ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?					
8.1 Estrutura tecnológica (uso de redes, computadores, infraestrutura tecnológica)					
8.2 Estrutura física (espaço físico e mobiliário) da biblioteca					
8.3 Qualificação dos profissionais para atuar na Gestão					
8.4 Outros – Especifique					
9. Você tem conhecimento do Projeto de Lei - PL - 1120/2007? (Abaixo <i>links</i> que explicam o PL)					
10. Considera o Projeto de Lei - PL - 1120/2007 importante?					
11. A IFES tem/mantém estratégias próximas do que propõe o Projeto de Lei – PL - 1120/2007?					
12. A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?					
13. A IFES tem/mantém estratégias próximas às de um repositório institucional?					
14. Em relação à Política Institucional de Informação - PII, a IFES em que você atua:					
14.1 Sim, tem uma Política Institucional de Informação – PII.					
14.2 Não, não tem uma Política Institucional de Informação – PII.					
14.3 Atualmente trabalha na construção da Política Institucional de Informação – PII					

Quadro 1 – Questões de pesquisa  
Fonte: autora

Quanto à abordagem, o instrumento constitui-se de questões abertas e fechadas. Nas questões abertas (5.9, 5.10, 7 e 8.4) o respondente discorreu quanto ao tema questionado. Nas questões fechadas, optou-se por usar a Escala de Likert, a qual possibilita demonstrar o grau de envolvimento do pesquisado ou de acordo/desacordo.

Quando usada a Escala de Likert, com cinco opções de resposta, ela demonstra um equilíbrio, indicando duas respostas positivas, duas negativas e uma neutra. Alexandre et al. (2003, p. 3) afirmam que “essa escala é bastante utilizada em pesquisas organizacionais [...]”.

Soares (2006, p. 135) sustenta que

Aos escores da escala de Likert não se dá um significado absoluto, pois esses escores são relativos àqueles do grupo para o qual se constituiu a escala. O questionário utilizado, por ter produzido medições constantes e ter sido aplicado a um mesmo fenômeno, pode ser considerado confiável.

A posição de Soares é aqui reforçada, visto que o mesmo questionário eletrônico foi aplicado ao universo composto de gestores de bibliotecas, presumindo que todos deteriam o mesmo conhecimento, em virtude dos seus cargos profissionais.

Observa-se que as respostas são graduadas para cada afirmação. Abaixo, destacam-se os graus adotados.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

Quadro 2 – Graus adotados

Fonte: autora

## 2.6 Universo da pesquisa

No presente estudo, utilizou-se como universo da pesquisa bibliotecários que atuam em bibliotecas de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES do Brasil.

Do ponto de vista de sua atuação, são aqueles que detêm cargo de chefia, de coordenação ou direção, ou mesmo que não detenham tais cargos, mas estejam ocupando a função. Pensa-se ser necessário que esses profissionais estejam envolvidos com a gestão universitária especificamente.

Para seleção dos pesquisados, focou-se nos bibliotecários com cargos de gestão como universo, pelo fato de atuarem nas BUs e deterem conhecimento sobre as rotinas e procedimentos no tratamento da informação.

População e amostra de uma pesquisa significam, respectivamente, a totalidade de pessoas que possuem um conjunto de características comuns que as definem e o subconjunto de sujeitos extraídos de uma população por meio da amostragem (APPOLINÁRIO, 2006, p. 125).

A seguir, a Figura 4 apresenta a distribuição das 55 IFES nos estados brasileiros que foram pesquisados. Os pontos em azul correspondem a IFES criadas recentemente e que estão em processo de implementação. Pelo fato de não terem um histórico diante do tema de interesse da pesquisa, foram excluídas da amostra.

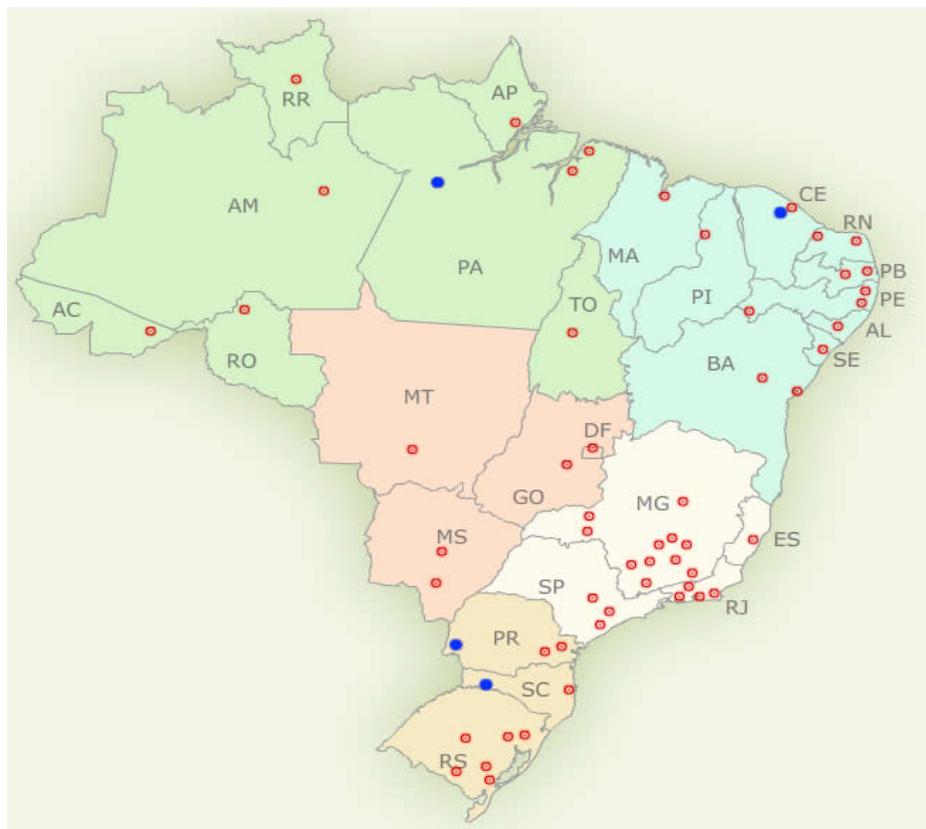


Figura 4 – Mapa das Instituições Federais de Ensino Superior  
Fonte: adaptado do MEC

O Quadro 3 relaciona as IFES por município, estado e região da federação.

<b>Instituição de Ensino Superior</b>	<b>Cidade</b>	<b>UF</b>	<b>Região</b>
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA	Porto Alegre	RS	Sul
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA	Bagé	RS	Sul
Universidade Federal do Rio Grande – FURG	Rio Grande	RS	Sul
Universidade Federal de Pelotas – UFPel	Capão do Leão	RS	Sul
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	Florianópolis	SC	Sul
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM	Santa Maria	RS	Sul
Universidade Federal do Paraná – UFPR	Curitiba	PR	Sul
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	Porto Alegre	RS	Sul
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR	Curitiba	PR	Sul
Universidade Federal de Viçosa – UFV	Viçosa	MG	Sudeste
Universidade Federal do ABC – UFABC	Santo André	SP	Sudeste
Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL	Alfenas	MG	Sudeste
Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI	Itajubá	MG	Sudeste
Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF	Juiz de Fora	MG	Sudeste
Universidade Federal de Lavras – UFLA	Lavras	MG	Sudeste
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	Belo Horizonte	MG	Sudeste

Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP	Ouro Preto	MG	Sudeste
Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR	São Carlos	SP	Sudeste
Universidade Federal de São João del Rei – UFSJ	São João del Rei	MG	Sudeste
Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP	São Paulo	SP	Sudeste
Universidade Federal de Uberlândia – UFU	Uberlândia	MG	Sudeste
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	Vitória	ES	Sudeste
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	Rio de Janeiro	RJ	Sudeste
Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM	Uberaba	MG	Sudeste
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM	Diamantina	MG	Sudeste
Universidade Federal Fluminense – UFF	Niterói	RJ	Sudeste
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ	Seropédica	RJ	Sudeste
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF	Petrolina	PE	Nordeste
Universidade Federal da Bahia – UFBA	Salvador	BA	Nordeste
Universidade Federal da Paraíba – UFPB	João Pessoa	PB	Nordeste
Universidade Federal de Alagoas – UFAL	Maceió	AL	Nordeste
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG	Campina Grande	PB	Nordeste
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	Recife	PE	Nordeste
Universidade Federal de Sergipe – UFS	São Cristóvão	SE	Nordeste
Universidade Federal do Ceará – UFC	Fortaleza	CE	Nordeste
Universidade Federal do Maranhão – UFMA	São Luís	MA	Nordeste
Universidade Federal do Piauí – UFPI	Teresina	PI	Nordeste
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB	Cruz das Almas	BA	Nordeste
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	Natal	RN	Nordeste
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE	Recife	PE	Nordeste
Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA	Mossoró	RN	Nordeste
Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD	Dourados	MS	Centro-Oeste
Universidade de Brasília – UnB	Brasília	DF	Centro-Oeste
Universidade Federal de Goiás – UFG	Goiânia	GO	Centro-Oeste
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT	Cuiabá	MT	Centro-Oeste
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS	Campo Grande	MS	Centro-Oeste
Universidade Federal de Rondônia – UNIR	Porto Velho	RO	Norte
Universidade Federal do Tocantins – UFT	Palmas	TO	Norte
Universidade Federal de Roraima – UFRR	Boa Vista	RR	Norte
Universidade Federal do Acre – UFAC	Rio Branco	AC	Norte
Universidade Federal do Amapá – UNIFAP	Macapá	AP	Norte
Universidade Federal do Amazonas – UFAM	Manaus	AM	Norte
Universidade Federal do Pará – UFPA	Belém	PA	Norte
Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA	Belém	PA	Norte

Quadro 3 – Relação de IFES

Fonte: autora

## 2.7 Período de realização da coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados, para que fosse possível atingir somente as IFES com iniciativas relacionadas à GC, foram divididos em duas etapas, que serão detalhadas mais adiante, no item 2.7.1.

Para a primeira etapa da coleta de dados, o instrumento ficou disponível na rede mundial de computadores, no período de 02 de junho a 31 de agosto de 2009, aos profissionais da informação que trabalham na área da gestão. Isso possibilitou

que gestores de bibliotecas universitárias de IFES de todo o país pudessem acessá-lo (foi enviado *e-mail* solicitando participação a todos os gestores de BUs de IFES).

Na primeira etapa, solicitou-se que os respondentes participassem através do acesso ao questionário eletrônico (junho/agosto de 2009).

No primeiro contato, em 02 de junho de 2009, enviou-se *e-mail* aos 55 gestores, solicitando sua participação. Ao final do mês, foram obtidas treze respostas. Novamente se fez contato solicitando a participação. No final do mês de julho, o total já ultrapassava 30 respostas. Num terceiro *e-mail*, fez-se mais um pedido aos gestores e, no final do mês de agosto, chegou-se ao total de 53 respostas.

Para a segunda etapa, conforme observado no item 2.7.1, foi feito contato com os gestores selecionados e disponíveis a participar da pesquisa sobre a proposta de diretrizes, em número de dezesseis. Enviou-se no mês de setembro a mensagem, por *e-mail*, a esses dezesseis respondentes. Destes, foram obtidas dez respostas. No mês de outubro, novamente enviou-se *e-mail* aos seis gestores que não haviam respondido. Retornaram seis respostas. Nessa segunda etapa, enviou-se um novo *e-mail*, solicitando que as contribuições fossem encaminhadas, de acordo com o que será explicado no próximo item.

### 2.7.1 Etapas da coleta de dados

A Figura 5 ilustra as etapas da coleta de dados, conforme segue:

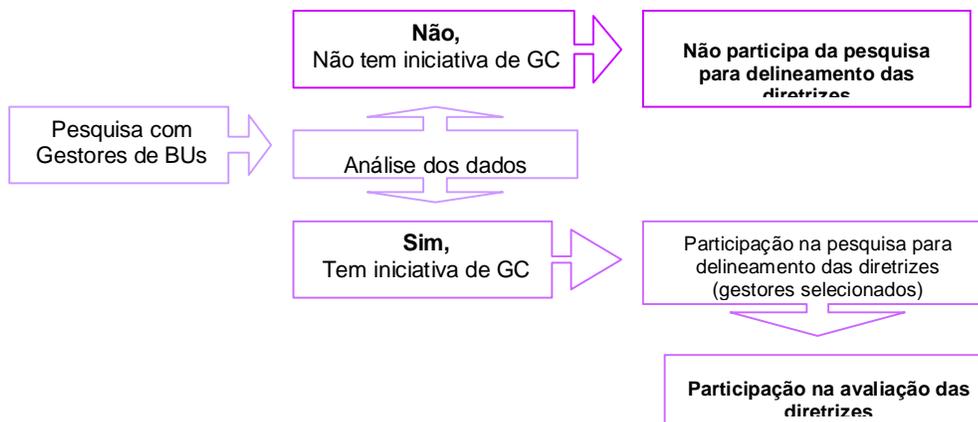


Figura 5 – Etapas da coleta de dados  
Fonte: autora

De acordo com a Figura 5, para a participação na primeira etapa, todos os gestores de BUs foram considerados como público-alvo.

A partir do momento em que começou a tabulação dos dados, usou-se como critério classificatório para participar da segunda etapa a resposta afirmativa para as questões relacionadas à iniciativa em GC.

Os gestores que responderam afirmativamente à questão número 12 – “A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?” – e que se colocaram à disposição para o segundo momento do trabalho, foram novamente contatados.

Foram sugeridos aos participantes da segunda etapa três tipos de abordagem, e a opção “Outros”, na questão número 8 do questionário eletrônico, explicados a seguir.

A Figura 6 apresenta as questões que foram usadas para delinear a segunda etapa da pesquisa.

8. Quais fatores são mais importantes para que a biblioteca possa ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?
8.1 Estrutura tecnológica (uso de redes, computadores, infraestrutura tecnológica)
8.2 Estrutura física (espaço físico e mobiliário) da biblioteca
8.3 Qualificação dos profissionais para atuar na Gestão
8.4 Outros – Especifique

Figura 6 – Questões segunda etapa da pesquisa  
Fonte: autora

Enviou-se o instrumento de coleta de dados (segunda etapa), que foi um recorte do instrumento utilizado como roteiro na primeira. O pesquisado, dentro do tema proposto, elencou o que, em sua opinião, é importante.

As respostas coletadas na segunda etapa foram confrontadas com os estudos teóricos e serviram como base para delinear a elaboração das diretrizes que constam no Capítulo 5 deste estudo. No Capítulo 6, demonstram-se os resultados da avaliação da proposta de diretrizes.

## 2.8 Limitação da pesquisa

Salienta-se novamente que o trabalho direcionou-se apenas a instituições de ensino superior que tenham vínculo federal. Da mesma forma, somente as bibliotecas universitárias que fazem parte das IFES foram pesquisadas.

A pesquisa teve seu foco dentro da área de Gestão do Conhecimento nas Organizações. Em geral, as discussões abordam a gestão do conhecimento dentro da biblioteca universitária ou, mais especificamente, em um de seus setores. Este trabalho analisou a BU sob a ótica de gerir o conhecimento produzido nas IFES.

Para abordar o tema em questão, foram utilizados como embasamento conceitos e teorias oriundos da Gestão da Informação, Conhecimento Organizacional, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento.

Pode-se afirmar que as proposições realizadas ao longo do texto estão referenciadas e limitadas dentro do aporte teórico desta pesquisa.

Em função dos procedimentos adotados na coleta de dados (levantamento por meio do questionário eletrônico), usou-se como universo o total de 55 IFES, totalizando o mesmo número de gestores de BUs.

Os pressupostos oriundos deste trabalho têm caráter metodológico, ao procurar estabelecer procedimentos que poderão ser usados como diretrizes para pensar uma BU agregadora da GC nas IFES; e caráter investigativo, quando buscam argumentar a necessidade de adaptação aos novos mecanismos existentes em seu meio.

Os resultados desta pesquisa poderão ser usados em IFES ou naquelas que tenham outros vínculos estabelecidos, sejam estaduais ou municipais, pois o objetivo é que instituições de ensino, além de ensinar, tenham conhecimento da sua produção intelectual.

Visto ser uma proposta teórica de diretrizes, a regionalização poderá interferir nos resultados, pois a realidade das BUs está diretamente ligada a visão dos administradores das IFES.

## 2.9 Análise dos dados

Os dados resultantes da aplicação do questionário eletrônico foram tratados estatisticamente para a seleção dos participantes da elaboração das diretrizes. Foi usado para análise e tratamento dos dados coletados nesta pesquisa o aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences – Pacote Estatístico SPSS* –, por atender às perguntas fechadas, de caráter quantitativo. Esse *software* permite a apresentação dos dados de diferentes formas.

	regiao1	funcao2	formac2 1	insttrib3	tede41	tcc42	relat43	malaud4 4	regins4 5	perion46 7	portper4	anais48	livro51	ttc52	pen53	perion54 5	malaud5 6	outro57	anais58	eventos5 9	bib
1	5	2	2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	3	2	4	5	3	3	5	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	3
4	2	3	1	2	5	4	4	2	1	4	3	5	5	4	5	2	5	1	4	5	5
5	3	3	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4
6	1	3	2	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3
7	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	5
8	3	3	2	4	4	2	1	1	5	1	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	3	3	2	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	2	5	4	1
10	3	3	2	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	4	5	4	4
11	2	4	1	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	5
12	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	5
13	3	3	1	4	5	5	4	4	3	1	5	5	5	1	5	1	5	4	4	1	3
14	1	3	1	4	4	4	1	1	1	1	5	4	4	4	5	5	5	4	5	1	1
15	3	4	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	2	4	5	1	1	1	1	5	5	1	1	3	5	1	5	3	3	3	3
17	3	3	3	2	5	2	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5
18	3	3	3	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	1	5	4	1	4	4
19	1	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	3	4
20	4	4	2	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	1	5	4	4	3	3
21	5	3	2	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5	1	5	4	5	4	4	3	5
22	3	3	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
23	3	2	3	5	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
24	5	3	2	3	4	4	2	2	4	3	5	5	4	4	4	3	2	3	4	3	2
25	3	4	2	2	5	4	3	2	4	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3
26	5	4	2	3	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	3	1	1
27	1	3	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
28	2	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1
29	5	3	2	5	5	5	1	1	3	2	5	4	5	1	5	4	5	5	3	3	1
30	5	3	2	3	5	4	4	4	2	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3
31	3	4	2	3	5	1	1	1	1	5	5	5	5	1	5	5	5	1	3	1	4
32	2	3	1	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	1	5	1	3	4	3	4	1

Figura 7 – Análise de dados

Fonte: autora

As questões abertas, de caráter qualitativo, foram analisadas individualmente, considerando os aspectos subjetivos desse tipo de abordagem. O embasamento para análise de dados qualitativos apoiou-se nas teorias de Gestão do Conhecimento apresentadas no Capítulo 2, considerando que a pergunta de pesquisa é a identificação da existência da gestão do conhecimento nas BUs nas IFES.

## **2.10 Síntese do capítulo**

Esse capítulo tratou dos procedimentos metodológicos, apresentou as etapas do projeto de pesquisa, método, caracterização da pesquisa, quanto a sua natureza, objetivos e procedimento. Comentou a respeito do pré-teste do instrumento e procurou explicar cada fase de pesquisa. Seu objetivo principal foi esclarecer cada passo dentro da pesquisa, com vista a situar o leitor. No capítulo seguinte, serão apresentadas as bases teóricas do trabalho ora apresentado.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo refere-se à etapa 1 do projeto de pesquisa, conforme mostra a Figura 1, Capítulo 2. Pretendeu-se abordar pontos e conceitos importantes dentro da pesquisa realizada e cumprir o primeiro objetivo específico. Salieta-se que tal objetivo reside em elucidar temas que são interligados e que tratam do conhecimento e/ou com ele lidam. Inicialmente serão abordados conceitos de informação e conhecimento, as IFES, a produção do conhecimento, o acesso aberto, repositórios e também Gestão da Informação (GI), Aprendizagem Organizacional (AO), Conhecimento Organizacional (CO), Memória Organizacional (MO) e Gestão do Conhecimento (GC), conceituando-os e delimitando seu espaço, visto que são usados pelas organizações e, de alguma forma, estão interligados. A literatura corrente será usada para dar embasamento ao presente trabalho.

#### **3.1 Conhecimento**

O tema conhecimento serve como fonte de inspiração humana desde os primórdios da Grécia Antiga. Tentar compreendê-lo ou conceituá-lo não parece tarefa fácil em virtude do crescimento do interesse que o mesmo tem despertado. Não se está focando somente o conhecimento pessoal, mas tudo a que o mesmo está ligado e os vários de conceitos surgidos.

Para o Dicionário Aurélio (2008), conhecimento é o ato ou efeito de conhecer, ter uma ideia ou noção, ou ainda, uma informação ou experiência. Para o senso comum, os termos apresentados são aceitos, mas é sabido que a palavra conhecimento pode apontar para vários sentidos.

Para Bresciani Filho (1999),

O conhecimento não é construído apenas com a aplicação da lógica formal. O conhecimento decorre de um processo humano complexo, com características subjetivas e profundamente relacionadas ao sistema de valores do indivíduo e de seu meio ambiente cultural. O conhecimento é criado e organizado por muitos fluxos de informações; parte da informação é proveniente do próprio indivíduo e parte é adicionada pelo meio ambiente cultural, sendo que a segunda parte pode provocar a *reestruturação* da primeira parte no indivíduo.

O autor refere-se ao conhecimento como sendo o conjunto daquilo que o indivíduo sabe, somado ao que ele capta no meio ambiente. Quando essa soma pode influir de forma significativa, mudando a visão de mundo desse indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma divisão do conhecimento que, para eles, pode ser tácito ou explícito. O primeiro brota da vivência pessoal do ser humano e é adquirido da observação e da experiência, do fazer acontecer – o conhecimento está nele e, por sua vez, torna-se difícil de ser representado. Já o conhecimento explícito compreende um compartilhamento das idéias, pode ser encontrado em registros; são, portanto, sistematizados. Qualquer pessoa poderá ter acesso a esse conhecimento, ter um entendimento do conhecido, pois ele já está codificado. Pode-se dizer ainda que os conhecimentos tácito e explícito estão interligados, um complementa o outro.

Essa inter-relação pode ser evidenciada em Gasque (2004, p. 3), quando afirma que “o conhecimento, mesmo reconhecido como experiência subjetiva, pessoal e intransferível, pode ser exteriorizado como informação para outro ser humano, mediante discurso, utilizando símbolos, indícios, sinais, imagens, fala ou escrita”. A informação adquirida pelo sujeito, após ocorrer a decodificação da mensagem recebida, pode se transformar em conhecimento, de acordo com sua capacidade de compreensão e interação.

Em uma organização empresarial, instituição de ensino ou qualquer outra atividade humana, as pessoas deverão trabalhar respeitando tais conhecimentos e interagindo. Para Davenport (1998), em uma organização, ter patrimônio intelectual ou conhecimento é saber administrar o conhecimento das pessoas.

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que o estudo do conhecimento é tão antigo quanto a história do próprio homem. Assim, como os paleontólogos buscam os registros históricos do conhecimento, os filósofos e epistemólogos buscam estudá-lo e compreendê-lo.

O conhecimento acumulado através da história nada mais é do que a junção de fragmentos de fatos e registros físicos que algumas pessoas transformaram em uma composição intelectual.

Direcionando-o ao foco de nosso trabalho e dando continuidade ao tema, abordar-se-á o conhecimento do ponto de vistas das IFES.

### **3.2 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**

Historicamente, a Universidade surgiu no período medieval, embora autores como Freitas (1985) e Pereira (1990), citados por Lima; Castro e Carvalho (2000), contestem a afirmação. Uma vez o presente trabalho não pretende abordar a historicidade dessas instituições, mas antes conceituá-la que se tenha noção da sua importância, não se pretende entrar em tal discussão.

De acordo com Buarque (2003, p. 45), a universidade brasileira foi a última a surgir na América Latina. E para mais, foi criada com a finalidade política de conceder o título de *Doutor Honoris Causa* ao rei da Bélgica. Constata-se, por meio deste e de outros exemplos que, desde a época em questão, os interesses políticos foram superiores ao interesses da educação. Mas, como tudo tem sua época, os intelectuais brasileiros tiveram tal iniciativa em 1934. A primeira universidade brasileira, a USP, oriunda de um empreendimento de franceses e brasileiros, surgia para trazer ao país uma nova visão de mundo e de educação (id., ibid.).

De acordo com o cenário enfrentado pelas organizações, já comentado anteriormente, haja vista a competitividade, as instituições de ensino também passam por mudanças e necessitam ver o mundo sob a perspectiva da competitividade. Pinto e Patrício (2000, p. 107) corroboram tal visão:

Vivemos um momento de discussão e redefinição de universidade e de quanto ela contribui para a formação do ser humano na sua totalidade. Para assumir o mundo das idéias é necessário ter clareza de que toda a transformação social só é possível por meio da educação. A educação precisa ser um processo de ensinar e aprender [...].

A contribuição da IFES é indiscutível, o que é reforçado por Buarque (2003, p. 21), ao afirmar que as universidades beiram mil anos de existência, atentando para seu significado:

Estoque de conhecimento, anteriormente significava que era para toda a vida, hoje se sabe que precisa ser atualizado, conhecimento como propriedade específica dos alunos em salas de aula ou bibliotecas, transmitido por professores ou por livros, sendo que hoje está no ar; conhecimento como passaporte seguro para o sucesso, hoje, em razão da alta competitividade, não basta.

Na visão do autor, as mudanças chegaram. Junto das possibilidades, vieram as dificuldades e a competitividade. Ao ser criada, a instituição universidade tinha um propósito; sua estrutura era voltada para uma realidade local, regional ou nacional. Os acadêmicos é que se moviam até ela. Há oito séculos e meio já atuavam diante das mudanças; “não conseguindo acompanhá-las, permaneceram com o conhecimento entre seus muros” (id., *ibid.*). Com o tempo, as universidades se transformaram. O fato de trazer espaço para o novo e precisar de pessoas com iniciativa era o diferencial, visto que, sob a perspectiva do pensamento religioso, tudo se mostrava conservador.

O ambiente universitário deve ser desafiador, propositor, no sentido de levar o discente a refletir sobre seu próprio aprendizado. Assim, pode-se dizer que o lugar mais propício a conviver com mudanças é a universidade.

Anteriormente a preocupação das instituições em estudo era a formação; hoje se percebe a necessidade de formar o indivíduo crítico. Assim, o ensino não é mais o seu único objetivo; iniciativas no sentido de abrir essas organizações vêm aproximando-as dos mais variados públicos, incluindo-se, entre elas, o acesso aos portadores de necessidades especiais e o ensino a distância, que rompeu a barreira física, proporcionando que, mesmo distante fisicamente, o ensino possa ser ministrado.

Sob essa visão, considera-se que as Instituições Federais de Ensino Superior são as entidades qualificadas para tratar da gestão da sua produção intelectual, destacando-se, como exemplo, o da iniciativa de não somente produzir, mas de registrar o que produz através de uma memória institucional.

Cândido (2006, p. 6) reflete sobre um novo panorama:

A Universidade do século XXI será aquela que, de maneira consistente e inovadora, conseguir manter-se no mercado do conhecimento digital. Seja como provedora dos talentos intelectuais para o mercado de trabalho, seja como principalmente produtora de conhecimento, esta Universidade será, ela mesma, digital em grande parte de seus procedimentos organizacionais, e sobretudo terá que ser cada vez mais um agenciamento institucional capaz de criar e produzir conhecimento na forma digital.

Corroborar-se a visão de Candido, à qual se acrescenta que, além de criar e produzir conhecimento nas formas digitais, essa instituição precisa gerir o que produz, justamente para ter conhecimento do seu conhecimento e preservar sua memória. Sob o prisma proposto, percebe-se que tal fato já está ocorrendo, visto o crescimento das IFES, tanto do ponto de vista físico quanto virtual. As universidades deixaram de ser locais e regionais, para atingir, hoje, as mais variadas regiões do país, através do acesso em rede.

O autor ainda resgata outra visão, que já foi alvo de discussão no passado:

Não se trata do fim do livro, mas do início de uma nova cultura, de uma nova forma de pesquisar, produzir, registrar, difundir e trocar conhecimentos, idéias, sensações estéticas. Isso faz parte de uma grande transformação cultural da qual, agora, só podemos ver os primeiros passos. (idem)

Mas esses primeiros passos estão ocorrendo rapidamente, pois a cada dia temos acesso a um sem-fim de informações, pelas mais variadas formas.

A universidade, além de ser geradora do conhecimento, passará a se preocupar com a quantidade e a qualidade desse conhecimento, pois sua finalidade é promover o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade. Certamente, não terá domínio sobre todo o conhecimento e precisará estar alerta para sua produção. A produção a que nos referimos é o alvo de interesse deste trabalho, pois se objetiva estabelecer uma proposta em que seja viável à IFES ter conhecimento do seu próprio conhecimento.

Para tanto, o presente trabalho discorrerá sobre questões que permeiam a produção do conhecimento.

### 3.3 As IFES e a produção do conhecimento

A facilidade do acesso às diversas fontes de informação existentes na rede mundial de computadores fez com que todos, indistintamente, tenham passado de um patamar a outro do conhecimento. No atual contexto mundial, independentemente do grau de instrução, desde que se saiba ler e escrever, tem-se a oportunidade de conhecer os mais variados mecanismos de comunicação – do Messenger (MSN), *software* que permite a comunicação instantânea, às redes de relacionamento (Orkut, Facebook, Twitter). É como estar diante do maior fenômeno da comunicação de todos os tempos. Não ter computador pessoal não quer dizer não ter acesso, pois, uma vez usuário, pode-se usar as *lan houses*, estabelecimentos comerciais que proporcionam acesso à rede mundial de computadores, mediante cobrança por minutos/horas de uso. Mas, considerando a disponibilidade de acesso à rede, torna-se indiscutível, também, a questão da acessibilidade digital, em virtude de grande parte da população não ter conhecimentos na área. Esse item, contudo, não é o alvo da discussão no momento, visto que nosso objeto é o conhecimento produzido.

No contexto de todas as facilidades apresentadas, acredita-se que a comunidade técnico-científica foi uma das mais beneficiadas. Isso porque a explosão de mecanismos, entre os novos meios, trouxe consigo a possibilidade de maior divulgação do trabalho científico.

Falar em produção do conhecimento pressupõe lembrar que há milênios os seres humanos vivem em constante discrepância. O que retrata, na atualidade, a falta de acesso ao conhecimento que, de certa forma, não se distancia dos primórdios da civilização. Desde os tempos das cavernas, a diferença entre os homens era o poder. Naquela época, a coerção pela força física significava o poder; em outros tempos, o uso de máquinas; enquanto, na época presente, os valores são outros. Mas é assim que o homem vive, em uma relação constante e inseparável entre ter ou não ter o poder.

Segundo Tilly (2006, p. 56),

O acesso desigual ao conhecimento científico e o controle desigual sobre sua produção ou distribuição são temas importantes não só em

razão do valor intrínseco do conhecimento, mas também porque sua distribuição desigual gera outros tipos de desigualdade.

O autor destaca questões importantes sobre acesso, controle, produção e distribuição do conhecimento, ou, em outra ordem: produção, controle, distribuição e acesso. Certamente, nas diversas áreas ocorre o mesmo; mas, os últimos anos têm mostrado caminhos diferentes, ao proporcionar alternativas para sua disseminação. Conforme já dito, isso sempre ocorreu na história da humanidade: em tempos remotos, o livro era objeto de poder, ao qual somente uma pequena parcela da população tinha acesso. O século XX apontou outros caminhos, que o século XXI veio confirmar. Nesse contexto, dirige-se a atenção para o conhecimento, porém sob outro aspecto: aquele produzido na academia, que objetiva propor mudanças: o conhecimento técnico-científico.

De acordo com Sveiby, o conhecimento não desaparece quando é vendido – o oposto do que ocorre com os bens: “seu cabedal de conhecimento não diminui se você compartilhar” (1998, p. 27). Davenport (2003, p. 14) afirma que, dentro das organizações, as pessoas sempre procuraram, usaram e valorizaram o conhecimento. Na verdade, todos procuram o conhecimento para desvendar suas dúvidas, seja em livros, *sites*, pessoas; em geral, busca-se respostas em todos os momentos. Em uma economia global, o conhecimento pode ser o maior fator competitivo (idem, p. 15).

Para Lopes, Péon e Ordaz (2005, p. 230), aprender melhora a compreensão, facilita a mudança de comportamento e conduz à melhora do desempenho. Muitos autores vêm mostrando a importância do conhecimento em nossa época. Talvez, na história da humanidade, nunca se tenha repetido tantas vezes a palavra “conhecimento”. De acordo com o Dicionário Aurélio (2008), conhecer significa ter noção, informação, saber. E, na atualidade, passou a ser considerado uma moeda.

Dessa forma, muitas discussões têm surgido acerca do valor e da importância do conhecimento, numa sociedade que se denomina, justamente, sociedade da informação e do conhecimento. Do mesmo modo, como nunca se falou tanto em conhecimento, certamente nunca se teve tanta oportunidade de colocá-lo ao alcance de tantas pessoas.

No livro *O mundo é plano*, diz Friedman (2005, p. 97-98):

[...] a plataforma para o achatamento do mundo já começa a emergir. Primeiro a queda dos muros, a abertura das janelas (o nascimento do Windows), a digitalização do conteúdo e a difusão do navegador da Internet geraram um grau inaudito de conexão irrestrita entre as pessoas. Depois os *softwares* de fluxo de trabalho [...].

As formas de comunicação citadas propiciaram uma nova configuração das relações entre as pessoas. O espaço-tempo deixou de ser problema. Pode-se ver e falar com alguém, ainda que não seja possível tocá-lo fisicamente, mas vê-lo e ouvi-lo a grandes distâncias. E assim surgiram as relações virtuais, uma nova engrenagem na vida, fazendo completamente a diferença nos diversos patamares das relações humanas.

Assim, afirma Kuhn, citado por Sveiby (1998, p. 31):

Uma mudança de paradigma se instala quando uma proporção suficiente de pessoas muda sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com uma nova perspectiva compartilhada. É muito difícil ver um novo paradigma porque a maioria das pessoas continua presa pela linguagem do antigo [...].

### **3.3.1 As IFES e a discussão sobre o acesso ao conhecimento**

As possibilidades de conexão proporcionadas pelo mundo virtual e o surgimento dos *open archives* trouxeram uma visão diferenciada, por meio da qual saímos de um mundo “hermeticamente fechado” para outro, mais aberto e mais conectado, principalmente no que tange à comunicação científica. Diversas iniciativas têm surgido com o objetivo de facilitar o compartilhamento do conhecimento. A seguir, destacaremos algumas que têm se consolidado e proporcionado discussão em diversas áreas.

### **3.3.2 Acesso aberto**

De acordo com Costa (2006) acesso aberto quer dizer a disseminação ampla e irrestrita de resultados da pesquisa científica.

Kuramoto (2006) expõe :

No final da década de 90, surgem diversas manifestações em favor do acesso aberto ou acesso livre à informação científica, conseqüência das dificuldades encontradas em face da crise dos periódicos científicos. Buscaram-se alternativas de solução no sentido de manter o acesso a essas revistas por meio da formação de consórcios, criando-se portais de acesso às revistas eletrônicas, mas as negociações com os editores foram e são difíceis.

Observa-se que a preocupação com a disseminação da comunicação científica teve início no século passado e ganhou força na última década. A seguir destaca-se eventos importantes que marcaram a discussão sobre o acesso aberto:

- *BOAI – Budapest Open Access Initiative* (2002) => promoveu duas estratégias para o acesso livre : Autoarquivamento (Uso do OAU-PMH), definido como Via verde (*Green Road*) e Periódicos Eletrônicos de Acesso Aberto, que constituem a Via dourada (*Golden Road*) (idem);
- Declaração de *Bethesda* (2003), focou as Publicações de Acesso livre (ibidem);
- Declaração de *Berlim* (2003), que tratou do Acesso Livre ao Conhecimento nas Ciências e Humanidades.

Costa (2005) expõe as duas condições são essenciais para o referido acesso:

1- autores e detentores de direitos autorais devem assegurar a todo usuário o direito livre, irrevogável e perpétuo de acesso a seus trabalhos; licença para copiar, usar, distribuir, transmitir e exibir trabalhos publicamente, elaborar e distribuir trabalhos derivados, em qualquer meio digital, para qualquer propósito responsável, sujeito à atribuição apropriada de autoria, assim como fazer um número pequeno de cópias impressas para uso pessoal e 2- Uma versão completa do trabalho e de todo material suplementar, incluindo uma cópia da permissão citada no item 1, em formato eletrônico apropriado, deve ser depositada, imediatamente após a publicação inicial, em pelo menos um repositório *online* que seja mantido por uma instituição acadêmica, sociedade científica, agência governamental ou outra instituição bem estabelecida que busque permitir o acesso livre, a distribuição irrestrita, a interoperabilidade e o arquivamento a longo prazo.

Tais reuniões representam o início de uma discussão que traz significativas contribuições para o mundo acadêmico.

Pinto (2006, p. 41) conceitua acesso aberto de forma clara e concisa:

Acesso aberto refere-se ao acesso online sem barreiras e permanentemente de textos completos de artigos científicos, de forma livre para qualquer um que esteja conectado à internet. Esse modo de publicação tem duas propriedades essenciais: os materiais

estão gratuitamente disponíveis e o detentor do direito autoral permite leitura irrestrita, o privilégio de fazer busca, download, indexar, copiar e imprimir o texto completo, algumas vezes também é permitido redistribuir o texto completo. Os metadados do documento estão normalmente disponíveis e podem ser copiados, redistribuídos, indexados, etc.

Machado (2005, p. 1), a respeito do mesmo conceito, apresenta sua visão:

Por “acesso aberto” à literatura, deve-se entender a *disposição livre e pública* na Internet, de forma a permitir a qualquer usuário a leitura, *download*, cópia, impressão, distribuição, busca ou o *link* com o conteúdo completo de artigos, bem como a indexação ou o uso para qualquer outro propósito legal.

Tais iniciativas denotam preocupação com a produção do conhecimento e a disponibilização de forma livre e gratuita, além de permitir ao cidadão facilidade de acesso. Os profissionais que lidam com a reunião, organização e disseminação da informação, há algum tempo, já apontavam no sentido dessa preocupação. Os altos preços das renovações dos títulos de periódicos e o monopólio do mercado editorial (KURAMOTO, 2006) aparecem como manifestação, assim como a necessidade de publicar resultados. Necessita-se, assim, pensar o que fazer com tantas pesquisas, se não forem divulgadas.

Swan (2008, p. 1) faz uma revisão dos motivos pelos quais pesquisadores brasileiros devem adotar o acesso aberto e afirma que ele oportuniza benefícios para as instituições de pesquisa e agências de fomento. A autora tece considerações sobre o fato de a disponibilização dos resultados de pesquisa auxiliar outros investigadores, de forma que possam realizar as suas próprias pesquisas: “Nenhum investigador trabalha no vácuo: a pesquisa é uma atividade incremental e frequentemente inovadora” (id., *ibid.*).

Para Kuramoto (2008, p. 154), :

Não bastam, no entanto, essas iniciativas sem a participação efetiva dos pesquisadores, os grandes responsáveis pela produção científica. Estes deveriam ser os maiores interessados em contribuir com tais iniciativas, uma vez que eles serão os maiores beneficiários das ações empreendidas no âmbito do movimento em prol do acesso livre à literatura científica. Além da comunidade científica, beneficiam-se também as instituições de ensino e pesquisa, agências de fomento, a sociedade brasileira e o governo, que são os financiadores da ciência.

Isso posto, convém dizer que a sociedade como um todo precisa manifestar seu interesse como apoio. Desde os pesquisadores que lutam para divulgar seus resultados, até as instituições como estrutura para tal, entre outros, igualmente integrantes dessa espiral, somos parte de uma engrenagem a qual necessita funcionar e proporcionar ao país o que ele merece.

Ainda em relação à disponibilização da produção científica, Kuramoto (2008) sustenta que o Movimento do acesso livre à literatura científica propõe duas estratégias para alcançar os seus objetivos:

2-) A via verde refere-se ao autoarquivamento, pelos autores ou seus representantes, de uma cópia de seus papers em um repositório, institucional ou temático, de acesso livre. 2- A via dourada refere-se à publicação de artigos em revistas científicas de livre acesso. (idem)

As IFES têm se tornado parceiras importantes no uso e disseminação dos arquivos abertos. A criação de portais com os periódicos científicos institucionais tem sido muito bem aceita pela comunidade. Outra ferramenta no mesmo sentido é a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, que objetiva disseminar as teses e dissertações desenvolvidas nos programas de pós-graduação.

Além do Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas – SEER (também conhecido como *Open Journal Systems* (OJS) e da BDTD, outras formas de sistematizar o conhecimento têm sido geradas pelas instituições com o mesmo intuito de promover e disseminar sua produção intelectual. Os repositórios também representam uma iniciativa de disponibilizar informações. Mais adiante, abordaremos o tema repositórios, visando conceituar e identificar o que tem sido discutido na literatura.

Com vistas aos rumos da produção do conhecimento no Brasil e às ações no sentido de dar-lhe maior visibilidade, foi criado o PL 1120/07 (BRASIL, 2007), cujo objetivo é dispor “sobre o processo de disseminação da produção intelectual pelas instituições de ensino superior no Brasil e [dar] outras providências”.

É oportuno esclarecer que o presente trabalho não tenciona discutir ou analisar o PL referido, mas citá-lo como mais uma tentativa de traçar os rumos do conhecimento produzido nas IFES. Sendo assim, ele é citado como uma contribuição à necessidade de se pensar no que se produz e no como divulgar.

O Projeto de Lei 1120 tramita na Câmara desde 2007 (<<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/461698.pdf>>). No mesmo ano, foi submetido pelo deputado Rodrigo Rollemberg à Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática, onde foi aprovado em 14 de maio. A Comissão de Educação da Câmara o aprovou por unanimidade, em 8 de julho de 2009 (<<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/461698.pdf>>).

O referido PL manifesta algo que tem se tornado preocupação da comunidade acadêmica: a publicação dos resultados das suas pesquisas. Embora a publicação pareça algo simples e frequente, por vezes pode passar por dificuldades. Mesmo tendo sido aprovado, na página da Câmara de Deputados consta como em tramitação (<[http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=352237](http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=352237)>).

Suaíden (2007) reitera essa preocupação ao evidenciar os problemas enfrentados pelo pesquisador. Expõe que o PL 1120/07 vem ao encontro da sua inquietação e proporciona uma saída para tal problema. Afirma o autor: “Outro tipo de exclusão é a exclusão cognitiva, onde o pesquisador não consegue se atualizar adequadamente devido à falta de memória institucional”.

Nesse sentido, o Projeto de Lei do Deputado Federal Rodrigo Rollemberg, que dispõe sobre o processo de disseminação da produção intelectual pelas instituições de ensino superior no Brasil, criando repositórios institucionais com padrões de interoperabilidade adotados internacionalmente, é de importância fundamental para ampliar o acesso e a melhora qualitativa da produção científica e sua conseqüente visibilidade, tanto em nível nacional quanto internacional.

Uma vez votado e aprovado e pela Comissão de Educação e Cultura, o PL 1120/2007 seguiu para a Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC).

Conforme exposto anteriormente, as tecnologias impõem barreiras ao progresso do conhecimento; uma delas é o próprio acesso às TICs, pois não são todas as IFES que têm recursos humanos qualificados para investir na área; tampouco *hardware* para suportar os *softwares*. Na visão do presente trabalho, o PL 1120/07 caminha no mesmo sentido da preocupação verificada em boa parte da comunidade científica.

A partir do momento em que existam regras e padrões nacionais ou internacionais, passa a existir também ao menos uma orientação no sentido de “organizar” a memória institucional. A Gestão da Informação – GI será o primeiro

passo para que as IFES resgatem, registrem, organizem, sistematizem e, finalmente, disseminem sua produção intelectual. Uma pequena amostra é a plataforma OJS, já aqui referida e que hoje está nos diversos portais institucionais. O Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT atuou na sua customização, mas os detalhes do *design* visual ficam por conta de cada IFES.

### 3.3.3 Uso de repositórios

Muito já se falou em Tecnologia de Informação e Comunicação. Atualmente, a literatura tem explorado a TI como uma ferramenta que visa a facilitar o acesso em todas as áreas do conhecimento. Dando continuidade à discussão do acesso livre e às diversas formas de disponibilizar a informação, surgiu o tema repositório. Para Camelo et al. (2009),

O avanço tecnológico tem proporcionado a criação de novos produtos e serviços informacionais, acesso ao conhecimento registrado disponível e, conseqüentemente, novos recursos para busca e disseminação de informações científicas.

A Figura 8 representa os estudos existentes sobre repositórios por temática adotada. Conforme se vê, são diversos os relatos de experiências que podem servir como exemplo.

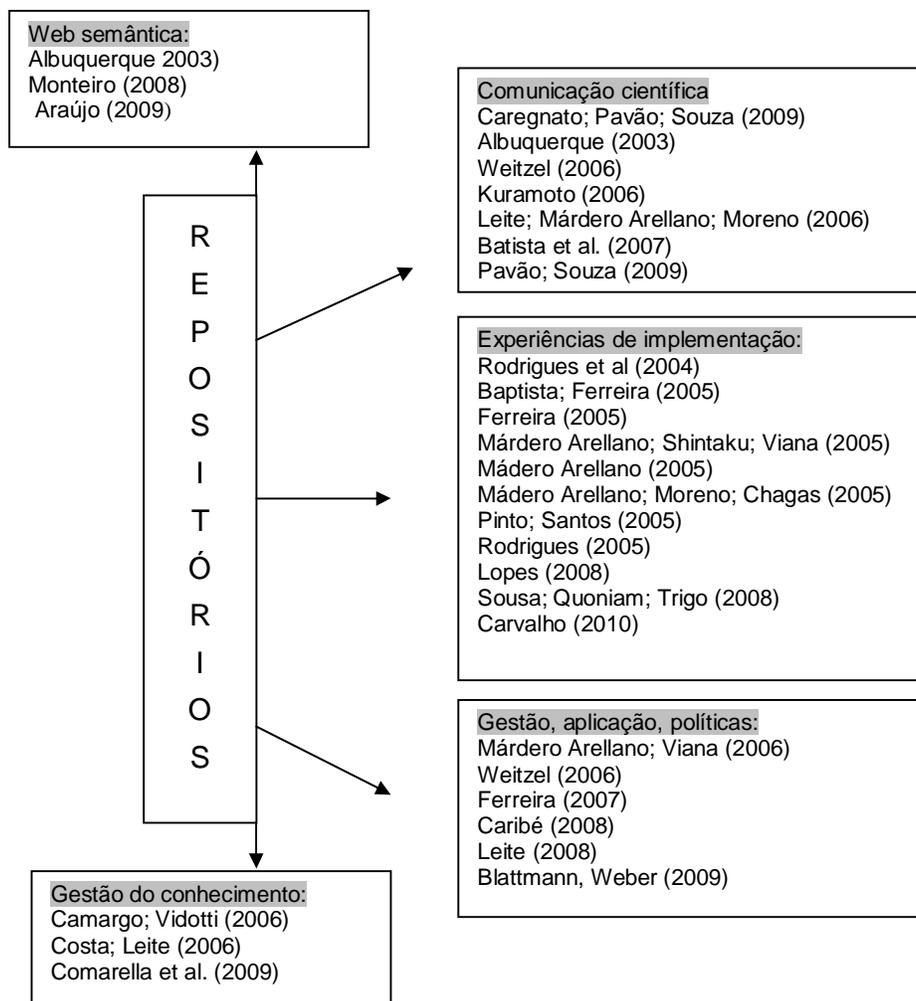


Figura 8 – Estudos sobre repositórios  
Fonte: autora

Nos últimos anos, muitos trabalhos abordaram o tema citado sob diversas óticas. Autores como Albuquerque (2003), Monteiro (2008) e Araújo (2009) discutiram os repositórios sob a ótica da arquitetura da informação, ao analisar o ambiente *web*, os aspectos que influenciam na organização ou da *web* semântica sobre o desenvolvimento de uma arquitetura para integração semântica de bibliotecas digitais. Já; Weitzel (2006); Kuramoto (2006); Leite; Márdero Arellano e Moreno (2006); Batista et al. (2007), e Caregnato; Pavão e Souza (2009) abordaram o tema sob a ótica da comunicação científica e do acesso aberto.

Márdero Arellano e Viana (2006); Weitzel (2006); Ferreira (2007); Caribé (2008); Leite (2008); Blattmann e Weber (2009) relacionaram o tema sob a visão da gestão; trataram dos procedimentos, diretrizes, políticas, aplicação de práticas e metodologias para sua criação.

Em outra abordagem, Rodrigues et al (2004); Baptista e Ferreira (2006); Ferreira (2005); Márdero Arellano; Shintaku e Viana (2005); Márdero Arellano (2005); Márdero Arellano; Moreno e Chagas (2005); Pinto e Santos (2005); Rodrigues (2005); Lopes (2008); Sousa; Quoniam e Trigo (2008); Carvalho (2010); descreveram na literatura importantes experiências desenvolvidas.

Em outros estudos, dessa vez baseados no tema de interesse do presente trabalho, Camargo e Vidotti (2006); Costa e Leite (2006), e Comarella et al. (2009) analisaram os repositórios à luz da gestão do conhecimento.

Camargo e Vidotti (2006) conceituam repositório institucional como a reunião de todos os repositórios temáticos hospedados em uma organização. Citam como exemplo o RepositoriUM, criado pela Universidade do Minho, cujo objetivo estratégico é armazenar, preservar e divulgar a produção intelectual das diversas comunidades científicas daquela Universidade.

Costa e Leite (2006, p. 206) trataram da aplicabilidade dos repositórios institucionais como ferramenta de gestão do conhecimento científico (GCC). Apontam que “o sistema de comunicação científica demanda mecanismos que garantam a realização efetiva de todos os processos relacionados à produção até o uso do conhecimento científico” (id., p. 207).

Os autores apresentam as características dos repositórios e sua relação com a gestão do conhecimento. Brevemente falam do papel do bibliotecário, mas não o direcionam à BU. O trabalho representa uma contribuição para o esclarecimento da finalidade dos repositórios e para a GC.

Comarella et al. (2009) trataram o tema através da visão cognitiva, sob aspecto de ferramenta de GC:

os repositórios podem potencializar a troca de conhecimento no seio das comunidades científicas, em seus diferentes níveis de agregação que, por outro lado, alimentam a preocupação com o acesso à pesquisa e com os impactos causados pelo acesso livre ao conhecimento gerado por pesquisadores de todas as áreas do conhecimento (id., p. 222).

Como se percebe, existe grande preocupação com o tratamento da informação e do conhecimento, especificamente na atualidade, com a possibilidade de disponibilizar o que se produz através da rede mundial de computadores.

Convém dizer que os repositórios representam a via verde, que é o autoarquivamento, pelos autores ou seus representantes, dos artigos publicados nas revistas científicas em repositórios, disciplinares ou institucionais (Baptista et al, 2007), enquanto a via dourada significa as revistas de acesso livre, que não restringem o acesso e o uso do material que publicam e não cobram assinatura nem taxas de acesso e ainda usam outros métodos (idem).

Tratou-se aqui de repositórios, pois, na história recente, diversos trabalhos têm abordado o tema, vendo-o como possibilidade de reunir, tratar e disponibilizar o conhecimento produzido nas instituições. Não se pretende julgar qual iniciativa é a melhor para tratar o conhecimento produzido, mas antes, vê-las como possibilidades. Na verdade, o presente trabalho preocupa-se em como orientar as bibliotecas universitárias a atuarem frente a esse assunto, para que não sejam criadas novas iniciativas, mas sim, mostrando por onde e como começar.

A seguir, serão resgatados conceitos e questões sobre bibliotecas universitárias, foco desta tese.

### **3.4 Bibliotecas universitárias (BUs)**

Este item abordará as BUs do ponto de vista conceitual e, mais adiante, destacará a BU sob a ótica da Gestão do Conhecimento no Brasil e no exterior.

São chamadas bibliotecas universitárias as “bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), quer sejam de instituições privadas, estaduais ou federais, destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica” (CARVALHO, 1981, p. 1).

A função de provedora/participante, no sentido de realizar atividades que demonstrem dinamismo, pode auxiliar na captação de recursos para investir no seu crescimento e também despertar sua comunidade a participar desse crescimento e atualização, não sendo apenas uma unidade subordinada em seu contexto, mas atuando nos mais diversos sentidos.

Mesmo com o passar dos anos, além das mudanças e do enfrentamento de inúmeras dificuldades para se manter atualizadas em meio à explosão documental na sociedade, as bibliotecas constituem um espaço geográfico e cultural precioso,

que proporciona à sua comunidade o acesso ao novo, tanto quanto ao histórico. Surgem exigências novas a cada dia. Elas oferecem o suporte para a instituição: quanto mais específicos os requisitos para o funcionamento dos cursos de graduação, maiores as solicitações de que estejam dentro de padrões educacionais, com vistas à qualidade no processo de aprendizagem.

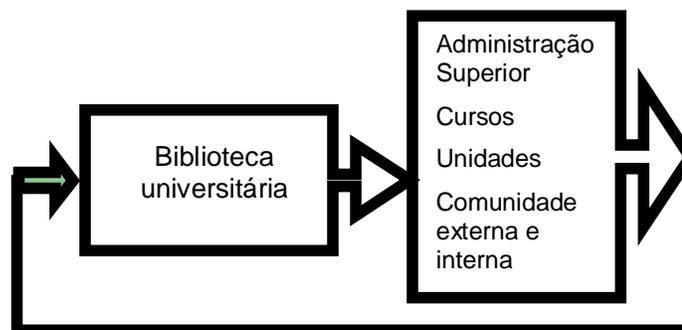


Figura 9 – Biblioteca provedora de informação  
Fonte: a autora

A Figura 9 retrata a função da biblioteca no seu meio como provedora de insumos às mais diferentes unidades dentro da instituição e à sua comunidade. Ela fornece dados à administração superior, quando da elaboração de metas e/ou outras situações, aos cursos de graduação e pós-graduação (atualização da bibliografia, avaliação do Ministério da Educação – MEC), às diferentes unidades existentes na instituição e, finalmente, às comunidades interna (estudantes e servidores) e externa (usuários externos à instituição). Presta serviços à comunidade interna (servidores, docentes e discentes), bem como à externa, no atendimento à pesquisa bibliográfica.

A importância da biblioteca consiste na atualização, e organização do acervo para facilitar sua recuperação, acesso e uso. Se o acervo for digital, residente ou *on-line*, aumenta a preocupação com o aparato tecnológico; além de tê-lo, há a preocupação em mantê-lo moderno, dinâmico e atualizado, sob pena de tornar-se obsoleto, sem condições de uso. Também é necessário pensar no espaço físico e nos meios adequados de funcionamento, para que não se percam documentos em função das condições físicas do local.

A biblioteca deixou de ser um local sagrado, como na Antiguidade, e passou a ser hoje um bem necessário à qualidade do ensino e da educação. É como se ela

devesse estar dentro da residência do pesquisador, na sala de permanência onde trabalha, para o aluno de graduação e pós-graduação. Independentemente do local onde os usuários estiverem, é necessário estar com sua biblioteca “a tiracolo”.

A BU constitui um centro de informações. Por isso, deve ser atuante, representar uma ponte com o passado, influenciando o presente e preparando o futuro. Precisa estar ao alcance, com a perspectiva de ir além, disponibilizar o que ainda não é procurado, mas que em seguida será. É importante que ela não seja apenas uma unidade subordinada em seu contexto, mas que tenha iniciativa para atuar. Nesse sentido, cita-se como exemplo a participação em editais de fomento e a inovação dos seus produtos e serviços. Por meio de observações da sua realidade e de pesquisas para conhecer as necessidades da comunidade, poderá melhorar e ampliar seu relacionamento.

Pelos motivos expostos, compreende-se que falar da atualização, seja do ponto de vista tecnológico, da estrutura física ou da gestão é um dever. Somente por meio de tal discussão a BU poderá acompanhar a organização em que atua e poderá virtualizar as informações, a fim de que sejam transformadas em posterior conhecimento.

A criação das bibliotecas universitárias brasileiras acompanha a criação das universidades, que foram surgindo nos pólos de concentração populacional, em face da demanda natural e crescente de candidatos a uma formação profissional universitária (AMBONI, 2002, p. 171).

As bibliotecas universitárias sempre estiveram em destaque no contexto, seja pela posição que ocupam, por estarem em um espaço que lhes propicia atuar, transitando entre pesquisa, ensino, extensão e cultura; seja pela necessidade de atualização. E durante as décadas passadas procuravam atualizar-se para oferecer melhores serviços à sua comunidade.

Philips, citado por Miranda (2003, p. 19), reflete:

Elas estão sendo transformadas de organizações centradas em coleções para organizações centradas no acesso [à informação], de depositárias de formatos impressos para organizações menos atadas à idéia de lugar e a documentos impressos. Estão relacionando usuários com informações disponíveis localmente ou acessíveis remotamente, e capacitando usuários para se tornarem mais autossuficientes como buscadores de informação. A missão delas não estaria mudando – elas sempre foram vistas como elos da conexão dos investigadores com a informação requerida; mas os meios disponíveis para ampliar o sucesso

da missão estão mudando dramaticamente. Como tal, os papéis que correspondem às bibliotecas no processo de comunicação científica estão tomando-se pró-ativos, assertivos e cooperativos.

A informação não precisa estar ao alcance físico da mão, mas ao alcance de um *clíc* do *mouse* com o profissional bibliotecário indicando o caminho.

Muitas bibliotecas universitárias também disponibilizam o acesso à rede mundial de computadores para a comunidade externa, como é o caso da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (<http://www.bu.ufsc.br>); cujos usuários externos têm microcomputadores exclusivos para acessar *e-mail* e outros serviços da rede. A BU citada disponibiliza uma estrutura para a comunidade externa e tem servido como referência para suas ações de inclusão social. O tempo de depósito de livros passou. Cabe afirmar que elas são organismos atuantes.

Outro importante exemplo é o Portal Cruesp, no sudeste brasileiro, que congrega os sistemas de bibliotecas da Universidade de São Paulo – USP, Universidade Estadual Paulista – UNESP e Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, integrando também algumas iniciativas de outras regiões do Brasil (<<http://www.cruesp.sp.gov.br/bibliotecas>>). De acordo com Menezes (2002, p. 3), “o acervo das 82 bibliotecas ligadas às universidades estaduais paulistas – USP, UNICAMP e UNESP – está agora reunido num só portal eletrônico”, privilegiando seus 140 mil usuários. Medidas como esta, que pensem em cooperação, é o esperado dos profissionais atuantes em bibliotecas, através das quais o acesso à informação possa sempre ser facilitado, melhorando a vida do seu usuário.

### **3.4.1 O oferecimento de serviços nas BU**

As BUs sobreviveram a uma época em que o acesso ao tangível era o mais importante. O usuário, ao ir à BU, queria ter acesso ao livro, ao periódico e a outros materiais. Atualmente, ele quer ter acesso ao material bibliográfico, de modo que possa pesquisar, possivelmente, na sua casa, na sua sala de permanência, ou ainda na sala de aula, expondo aos acadêmicos, no caso dos professores, onde encontrarão o melhor material para sua pesquisa.

A evolução dos suportes de informação, ocorrida na década de 1980, mostrou que a biblioteca não era apenas um depósito de livros ou, como às vezes chamada, “cemitério do saber”. Já no século 21, houve uma mudança significativa no oferecimento de serviços; os usuários passaram a ter facilidades, não precisando mais sair das suas salas para ter o conteúdo das bibliotecas 24 horas por dia disponível; e o acesso a textos completos ou ainda à renovação/reserva de documentos na biblioteca física; isso sem mencionar as salas de entretenimento, igualmente disponíveis. Essas mídias, surgidas e incorporadas no cotidiano, provocaram mudanças na gestão da informação. O Quadro 4 ilustra algumas dessas mudanças.

1980	1990	2000	2010
Disquetes	CD-ROM (bases de dados)	Portal da Capes (textos completos)	Portal da Capes (textos completos), portais de periódicos institucionais
Fitas cassete	Periódicos <i>on-line</i>	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, criação de repositórios
Fitas VHS	Informação em rede	Acesso aos diversos bancos de dados	Acesso aos diversos bancos de dados livres
Microcomputadores	Páginas <i>web</i>	Comut <i>on-line</i>	Acesso <i>on-line</i> / serviço <i>on-line</i> residencial
Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede	Empréstimo domiciliar / leitura na sede
Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva no local	Pesquisa/renovação/reserva de livros via <i>web</i>	Redes sociais ( <i>e-mail</i> , Orkut, Twitter, blogs, outros)

Quadro 4 – Serviços oferecidos  
Fonte: autora

Ao adentrar na TI, na década de 1980, as BUs manifestaram crescente interesse em se tornar bibliotecas especializadas. Na época era comum bibliotecas terem disquetes, fitas cassete e VHS, mas, com o tempo, passaram a adquirir microcomputadores para agilizar seus serviços.

Na década seguinte, surgiu a preocupação em ter bases de dados em CD-ROM, aquisição de periódicos e bases de dados *online*. As BUs correram para integrar-se na rede através da criação de *homepages*, *sites* etc. No final dessa década e início da primeira década deste século, o Portal da Capes representou um avanço na aquisição e disponibilização de periódicos internacionais para pesquisa. Foi realmente um progresso para as BUs, que recebiam material impresso com

grande atraso ou, muitas vezes, não dispunham de verba para aquisição/renovação. Ainda na primeira década, foi criada a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD, outra grande melhoria. A proliferação do acesso aberto, de excelentes bancos de dados e a criação de portais de periódicos institucionais colaboraram com o crescimento significativo da melhoria dos serviços oferecidos. Já mais próximo do final dessa mesma primeira década, proliferaram os *blogs*, *Twitter*, comunidades no *Orkut*, recursos que cooperaram para inserir as bibliotecas no ambiente *web*.

Todas as iniciativas destacadas surgiram como tentativas de promover as BUs. Elas são o carro-chefe para valorização de todo e qualquer tipo de biblioteca. Atualmente, surgiu a discussão e a criação de repositórios (discutidos mais adiante). Observa-se que este estudo não induz aos repositórios, por compreender que as BUS carecem de estratégias que as direcionem para a gestão e não de iniciativas para resolver questões pontuais e/ou locais. Uma vez resolvidos o caminho e a estratégia a serem seguidos, a BU terá amparo político-institucional para qualificar suas ações.

Nesse sentido, Davenport (2003, p. 30) faz uma importante afirmação:

As pessoas buscam conhecimento porque esperam que ele as ajude a ter sucesso em seu trabalho. O conhecimento é o remédio mais procurado para a incerteza. Essa afirmação faz com que se pense que quando se precisa solucionar um problema procura-se por informações.

Dentro da visão proposta, pode-se dizer que a busca é não somente por pessoas, mas também por meios de resolver problemas. Para tanto, um dos caminhos que se pode apontar são as bibliotecas. Nos momentos de dúvida, de carência de conhecimento, primeiramente busca-se material informativo, em livros, periódicos ou em outros meios. Hoje, a Internet possibilita meios para tal. O acesso à informação em qualquer tempo/momento é o diferencial. Assim como o acesso a portais é livre nas 24 horas, e se tem a certeza de encontrar neles parte ou totalidade do que se procura, já existem bibliotecas físicas preocupadas com o ponto em questão: a Biblioteca do IPA/Porto Alegre é uma delas. Disponibiliza seus serviços 24 horas por dia, em geral, sete dias por semana. Assim, observa-se que se busca informação para torná-la conhecimento e com o intuito de resolver nossos problemas.

Discutir a prestação de serviços é uma necessidade constante, bem como saber inferir sobre qualidade. É importante destacar que poucos são os profissionais que atentam para debater seus conceitos. Dessa forma, o tema, por vezes, passa despercebido, visto que a tônica é falar do que é prestado e não no que se refere ao seu conceito. Conforme Giancesi e Correia (1994, p. 32), “a intangibilidade dos serviços torna difícil sua avaliação”. Os mesmos autores afirmam não haver como padronizá-lo, o que torna sua gestão mais complexa. Rados (2006) confirma que os serviços são intangíveis e os produtos são tangíveis, conforme Figura 10. Segundo Grönroos (2006, p. 89), “normalmente os serviços são produtos que exigem elevado envolvimento do consumidor no processo de consumo”. Assim, constata-se a dificuldade da padronização e até da mensuração dos serviços. Ao adquirir um produto, mesmo antes dessa aquisição, pode-se constatar se ele está de acordo com o que nos foi vendido; pode-se analisar e voltar atrás, caso não o queira mais; em contrapartida, não se pode analisar o serviço senão no ato da sua execução.

Grönroos (op. cit.) afirma que o serviço é imaterial e pode ser caracterizado como uma atividade em que a produção e o consumo se dão simultaneamente, em grande medida. A exposição feita pelo autor contempla os serviços prestados pela BU. Evidentemente, o que se passa nessas interações terá impacto sobre o serviço percebido.

Convém dizer que padronizar produtos e discutir seus padrões de qualidade é menos complexo do que fazê-lo com os serviços. Verifica-se no dizer de Parasuraman; Zeithaml e Berry (2006, p. 97), que:

Serviços não são objetos, mas são prestados envolvendo o desempenho dos prestadores de serviço. Por isso raramente é possível estabelecer especificações de fabricação precisas quanto a uma qualidade uniforme. A maioria dos serviços não pode ser contada, medida, inventariada, testada e verificada antes da venda para garantir a qualidade.

Nas afirmações anteriores, constata-se o quanto é difícil especificar a qualidade de um serviço. Os autores explicam a importância de saber trabalhá-los na atualidade. Assim como a TI proporcionou considerável aumento no oferecimento dos serviços, trouxe consigo a dificuldade de avaliá-los. Mas, certamente, essa mesma tecnologia que facilitou o oferecimento de serviços e produtos poderá criar formas de mensurá-los.

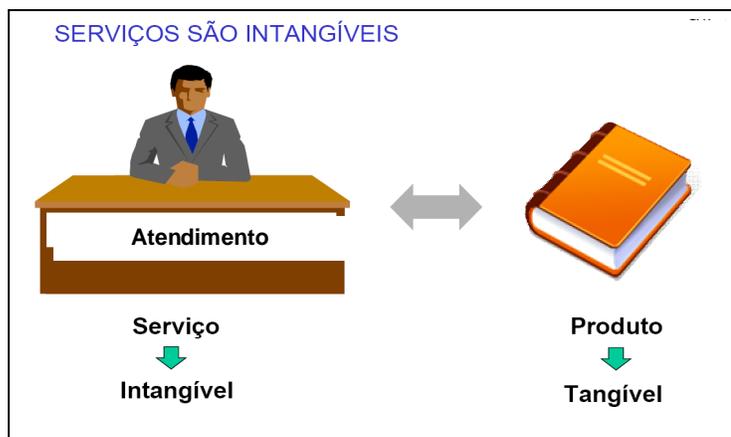


Figura 10 – Intangibilidade dos serviços  
 Fonte: Adaptada de Rados (2006, p. 3)

A Figura 10 exemplifica a intangibilidade dos serviços, conforme Rados (2006, p. 7-8), que os divide em duas formas:

Serviços explícitos => cujos benefícios são prontamente percebidos pelos sentidos, considerados características essenciais dos serviços. Ex. companhia aérea, atendimento no balcão;  
 Serviços implícitos => benefícios psicológicos ou características acessórias de serviços. Ex. companhia aérea, segurança, *status*.

Os serviços explícitos trazem consigo questões pontuais que podem ser percebidas, visualizadas, como é o caso do atendimento no balcão. Os serviços implícitos tratam de questões intangíveis, que não podem ser vistas, mas que têm valor como se o fosse. Significa a imagem que a empresa passa ao cliente, segurança, credibilidade, valores que não são vistos, mas que são fundamentais na hora da escolha. Correspondem aos valores internos de cada um.

Trata-se, então, de outra visão sobre a especificação dos serviços, lembrando sempre que eles dependem de pessoas para serem postos em prática. Um caixa eletrônico presta um serviço, mas, caso a máquina apresente um problema, será impossível o conserto sem a intervenção de uma pessoa encarregada de resolvê-lo.

### 3.4.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é usado por empresas com o objetivo de definir caminhos a serem percorridos. As BUs atuam no mesmo sentido, dentro de um cenário inconstante, no qual as informações estão cada vez mais na rede mundial de computadores. O objetivo do planejamento estratégico é conhecer as oportunidades e estabelecer metas.

Sobre estratégia, Maciel e Mendonça (2000, p. 61), relatam que:

no contexto de mudanças e incertezas de ordem política, econômica e social que se atravessa é fundamental antecipar-se e planejar o futuro. [...] é uma questão de escolha, planejar ou ser planejado [...]

Bibliotecas, pessoas e organizações de toda natureza procuram estratégias para se organizarem e se manterem informadas. Do ponto de vista organizacional, o planejamento estratégico exigirá revisão dos objetivos e constante atualização.

Os autores expõem ainda que “[...] a melhor oportunidade para os gerentes de bibliotecas garantirem a sua eficácia no futuro pode estar na adoção do planejamento [...]” (idem)

Silveira Júnior e Vivacqua (1999, p. 31) colocam o seguinte:

... estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Ainda segundo os autores citados, a estratégia se compõe de três fases, que são: o planejamento estratégico, a implementação do plano e o monitoramento ambiental do que se propõe realizar.

Observa-se que, para as BUs, ter estratégia significa ter uma visão atualizada e competitiva. Denota também ter condições de se preparar para o seu ambiente, não somente de forma ativa, mas trabalhando com pró-atividade.

### **3.4.3 Tecnologia de Informação e Comunicação e os serviços oferecidos nas BUs**

A assimilação da tecnologia de informação nas organizações requer o enfoque da gestão estratégica, tática e operacional, o que envolve recursos humanos, educacionais, culturais, financeiros e informacionais. Esse cenário interfere na tomada de decisão no que se refere aos equipamentos necessários, suas aplicações e uso para satisfazer a necessidade do cliente, ou seja, do usuário da biblioteca. Além dos serviços oferecidos no espaço físico, é necessário oferecer muito mais, agora no virtual; mesmo que existam riscos, é necessário atentar para o espaço que foi criado e precisa ser preenchido.

No contexto das BUs, as TICs contribuíram de forma significativa para a melhoria de produtos e serviços. Possibilitaram, também, uma nova abordagem da postura dos profissionais bibliotecários, no sentido de promover a informação no seu meio.

Assim, utilizar a informática para a qualificação dos serviços de uma organização tornou-se preponderante nos dias atuais. Não é mais possível pensar em dado, informação, conhecimento e posterior aprendizado sem pensar nas ferramentas que facilitam sua busca e identificação.

Nas últimas décadas, a evolução das tecnologias de informação proporcionou um aumento significativo no oferecimento de serviços, fazendo com que as organizações passassem a buscar o diferencial competitivo. Dentro dessa visão, defende Tröger (1997, p. 2):

Para conseguir suprir as novas demandas, as organizações, observando o contexto de globalização, sociedade da informação e tecnologia da comunicação, no qual estão imersas, tentam encontrar uma opção que implemente as mudanças necessárias para essa competição.

Corroborando tal afirmação, Silva et al. (2006, p. 2) afirmam que “A popularização da tecnologia e o avanço da economia digital colocaram a tecnologia da informação definitivamente no centro do ambiente empresarial”.

Gianesi e Correia (1994 p. 17) destacam, no cenário de demanda pela tecnologia, que:

Entre os fatores que propiciam aumento da demanda por serviços estão: melhoria da qualidade de vida, mais tempo para o lazer, urbanização, mudanças demográficas (aumento de crianças e/ou de idosos), mudanças sócio-econômicas (maior sofisticação dos consumidores, progressão tecnológica...).

De acordo com as citações anteriores, percebe-se uma mudança na rotina de todos: tecnologias, pessoas e organizações. Todos em busca de melhor qualidade de vida. A sociedade busca seu aprimoramento, maior facilidade para resolver suas questões, momento em que as organizações se valem do uso da TI, a fim de propiciar melhoria no oferecimento dos seus serviços. A TI exerce uma função muito importante na vida dos cidadãos, desde as classes mais humildes até a dos mais abastados. Seu uso proporciona o diferencial, por exemplo, nos serviços bancários, em exames laboratoriais... Todos se tornam dependentes da tecnologia: quanto maior for sua intensidade de uso, maior será sua dependência.

A mudança de comportamento na modernidade é abordada por Santos Júnior et al. (2005, p. 4),

A crescente facilidade de acesso à Internet vem permitindo que, cada vez mais, empresas e pessoas tenham acesso a esse veículo informacional, resultando em uma distribuição mais democrática dos conhecimentos da humanidade, oportunizando mercados e negócios a quem tiver competência.

Pessoas e organizações têm maior acesso ao mundo da informação. Para as bibliotecas universitárias, é indiscutível que as tecnologias de informação e comunicação contribuíram de forma significativa para a melhoria de seus produtos e serviços. Possibilitaram, além disso, uma nova abordagem da postura dos profissionais bibliotecários, no sentido de promover a informação no seu meio. Por outro lado, a falta dessas tecnologias fez com que muitas bibliotecas permanecessem apenas com os meios tradicionais de organização e disseminação da informação, sem conseguir integrar a nova realidade, em que o virtual é tão importante quanto o real.

Tarapanoff et al. (2000, p. 2) atentam para o fato de que “unidades de informação (bibliotecas, centros e sistemas de informação e de documentação) foram e são, tradicionalmente, organizações sociais sem fins lucrativos”, cuja característica principal é a prestação de serviços à sociedade. Com o foco dirigido a

essa prestação de serviços, percebe-se hoje a preocupação dos gestores em realmente conseguir satisfazer seus usuários, disponibilizando o acesso à biblioteca pelo maior período de tempo possível.

Toffler (1991, p. 84), no livro *Powershift*, sustenta que “Há muitos e muitos anos, a riqueza era elementar. Ou você a tinha, ou não. Ela era sólida. Era material. E podia-se compreender com facilidade que riqueza dava poder, e o poder dava riqueza”.

A riqueza passou a ter outro significado, não no sentido da palavra, mas riqueza e poder também se associam à informação e conhecimento. Uma organização muito rica não conseguirá se firmar no mercado caso não saiba usar o potencial informacional ao seu redor. Sob esse ponto de vista, informação, conhecimento e tecnologias são elementos fundamentais para permanecer no mundo competitivo dos negócios.

No patamar a que chegamos, a evolução das tecnologias de informação e comunicação trouxe mudanças significativas tanto no tratamento quanto na disseminação da informação. O uso das mesmas proporciona cada vez mais facilidade na disseminação das informações, tornando possível integrar os usuários da rede com as novas fontes e, assim, gerar novos conhecimentos.

Se o bom uso das tecnologias de informação e comunicação propicia integração, inclusão e acesso ao novo, o que dizer do contrário? Que a falta dessas tecnologias passa a ser o caminho inverso, o caminho da exclusão? Assim como as empresas necessitam adequar-se à evolução das tecnologias, o mesmo vale para uma biblioteca universitária: para que possa acompanhar a evolução institucional, ela necessita adaptar-se ao novo. Nesse sentido, não se busca aqui uma discussão acerca de *software* ou de *hardware*, mas, num âmbito mais geral, atentar para esse tipo de exclusão. Enquanto muitas bibliotecas se atualizam, participam de eventos de sua área de interesse e do progresso institucional, outras continuam como simples provedoras de informações, sem o devido crescimento. A intenção não é procurar culpados, mas parceiros para mudar a realidade apresentada.

Concorda-se que o acesso à rede Internet auxilia na busca por material bibliográfico, proporciona acesso a inúmeras bases para pesquisa, sem que seja preciso sair de casa. No entanto, as bibliotecas universitárias ainda representam verdadeiras fontes de informações e podem fazer a associação das opções citadas

– busca pela rede e busca convencional –, com o diferencial de ter um profissional qualificado para tal orientação.

As bibliotecas universitárias procuram atualizar-se com o uso intensivo daquilo que a Internet proporciona; no entanto, infelizmente, ainda têm como principal barreira a falta de incentivos. Tanto do ponto de vista institucional quanto governamental, elas se deparam com obstáculos financeiros que as impedem de progredir tecnologicamente, como o fato de serem subordinadas à administração superior e não apresentarem condições de concorrência junto aos órgãos de fomento, ou, ainda, o de não possuírem verba própria. Algumas ainda têm a vantagem de serem favorecidas pelos administradores institucionais. Estes, muitas vezes, compreendem e valorizam a importância da biblioteca, mas a grande maioria não conta com essa facilidade. Parte da administração nem mesmo conhece o caminho, a realidade ou as dificuldades das bibliotecas universitárias, correndo o risco de tomar decisões para e pela unidade de informação, sem sequer convidar os profissionais nela atuantes para discutir sua realidade.

Por outro lado, deparamo-nos também com os profissionais que tentam se fazer ouvir, discutindo a necessidade de investimentos em sistemas fortes e com futuro, solicitando a inclusão para aquisição de bancos de dados *on-line*, ou mesmo a aquisição em papel; assim, demonstram compreender que a biblioteca universitária é mais do que se apresenta, por atender ao público interno e externo. Reiteram-se, com isso, as afirmações do Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuais, anteriormente mencionadas, ao salientarem que as bibliotecas universitárias constituem os equipamentos culturais mais apropriados para promover o acesso à informação e, assim, diminuir as barreiras da inclusão digital, cada vez mais visíveis na sociedade.

Quando se fala em material impresso, acesso e uso do acervo, deve-se pensar também na importância do espaço físico, levando em consideração, inclusive, os meios adequados de funcionamento e armazenamento. Cada tipo de acervo deverá ser cuidado dentro das suas exigências, para que o conteúdo da BU seja valorizado.

### **3.5 Uso da informação**

Na visão desta pesquisadora, para abordar a gestão do conhecimento, faz-se necessário trabalhar com conceitos relativos à gestão da informação, Aprendizagem Organizacional (AO), Conhecimento Organizacional (CO), Memória Organizacional (MO) e finalmente a Gestão do Conhecimento, objetivo central deste trabalho. A seguir, relaciona-se, então, os conceitos citados.

#### **3.5.1 Gestão da Informação (GI)**

O uso da informação como ferramenta de trabalho atualmente é realidade para muitos profissionais: bibliotecários, advogados, engenheiros e tantos outros. Porém, atividades específicas de Gestão da Informação como um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações, independentemente do formato ou meio em que se encontra (seja em documentos físicos ou digitais), estão ligadas a uma profissão específica, de pessoas que tenham competências para tal.

Para Constantino (200?), Gestão da Informação é o conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas aplicados a ativos de informação de uma organização. Nesse conjunto estão implícitas as atividades de planejamento, reunião, sistematização e disseminação de recursos da informação.

Autores como Choo (2002, p. 57) definem como objetivo da GI o aproveitamento de recursos da informação e a capacidade de informação, de modo que a organização aprenda e se adapte. Na Figura 11, o autor explicita o modelo processual de informações e o caracteriza como um ciclo contínuo.

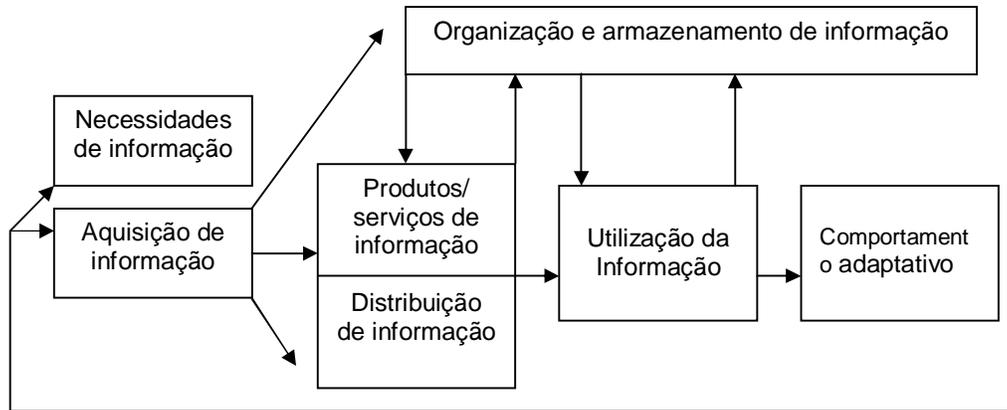


Figura 11 – Ciclo da Gestão da Informação  
Fonte: Choo (2003, p. 58)

Na visão de Valentim (2002, p. 3), GI “é um conceito mais profundo porque trata da ‘gestão de recursos de informação’ como o processo dentro do segmento da gestão da informação que serve ao interesse corporativo”. A autora destaca que essa associação beneficia a organização, haja vista a exploração de seus recursos.

Para Leite e Costa (2007, p. 92), “a gestão da informação [...] lida com a parcela do conhecimento tácito que foi explicitado e passível de ser comunicado por meio de sistemas formais de comunicação [...]”.

Dentre as afirmações aqui transcritas, a corroboração de que as IFES necessitam ter uma visão mais apropriada do que a GI pode lhes proporcionar. Não é suficiente somente “ter” a informação; é preciso saber buscá-la e fazer dela um insumo, não apenas um amontoado de dados. Pode-se dizer que o tratamento das informações adquiridas pela BU já existe e o que se discute no momento é o gerenciamento do conhecimento produzido, que também é um tipo de informação.

Segundo Barbosa (2008, p. 8),

A gestão da informação, que tem sua origem na documentação, é uma disciplina mais consolidada do que a gestão do conhecimento, a qual começou a despertar o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980.

Sabe-se que as organizações se esforçam para aprender a trabalhar com suas informações. Porém, encontram algumas dificuldades no caminho:

Hoje, entre os maiores problemas enfrentados pelas organizações estão: como lidar com o excesso de informação, como utilizar as

fontes de informação de forma eficaz e como priorizar o fluxo de informação buscando relevância em organizações inovadoras. (VICK; NAGANO e SANTOS, 2009, p. 206)

A GI lida com a parcela do conhecimento tácito que foi explicitado; mas o que se quer é que a BU trate esse conhecimento, reconhecendo sua significativa evolução no tratamento da informação. A técnica foi aprimorada e os recursos para disponibilizá-la tornaram-se bem mais abrangentes. Sob esse ângulo, constata-se melhorias proporcionadas pelas iniciativas existentes. Agora a BU pode aplicá-las no conhecimento produzido e o tornar tangível para sua comunidade.

O texto a seguir conceitua a aprendizagem organizacional. Acredita-se que ela esteja apoiada na gestão da informação, o que justifica sua importância.

### **3.5.2 Aprendizagem Organizacional (AO)**

A aprendizagem envolve uma gama de conhecimento, tanto ampla quanto complexa, da psicologia individual, que inclui as teorias de aprendizagem. Essas teorias consideram os fatores relacionados à aquisição e compreensão do conhecimento e são referências da psicologia. Não constituem o tema central deste estudo.

Para Steil (2006, p. 11), “AO é compreendida como uma construção social que transforma o conhecimento criado em âmbito individual em ações concretas, direcionando-o aos objetivos organizacionais”.

É importante abordar e conceituar aprendizagem como expressão metaforizada, chamada “aprendizagem organizacional”. Ela conforma outra teorização sobre o tema, na qual a aprendizagem organizacional é tomada antes como funcionamento, conservação e descarte de memória do conhecimento, do que aquisição do conhecimento. Referindo-se à administração da aprendizagem organizacional, Pawlowsky (2003) sugere quatro dimensões integrativas: níveis de sistemas de aprendizagem – do indivíduo para a rede; modos de aprendizagem – cognitivo, cultural e por ação; tipos de aprendizagem – único-loop, duplo-loop e dêutero, e fases de um processo de aprendizagem. Especificamente aqui, cabe destacar as fases do processo de aprendizagem organizacional classificadas por

Huber (1991), citado por Pawlowsky (2003, p. 76), que caracterizou o processo de aprendizagem organizacional como sendo constituído de aquisição, distribuição, interpretação e memorização de conhecimento. Assim, ressalta-se o papel e a relevância dos efeitos do esquecimento na aprendizagem organizacional e sua relação com a fase de memorização do conhecimento.

O esquecimento é necessário para dar lugar aos conhecimentos novos, para evitar que conhecimentos incompatíveis entre si e com a organização sejam incorporados na memória e para a formação de uma memória seletivamente útil e dirigida para os objetivos da organização. É necessário para a aprendizagem na mesma proporção que pode ser prejudicial. Daí, que um tipo de esquecimento benéfico, necessário para os processos de mudanças e de avanços possa ser aceito. Holan e Phillips (2004, p. 394) citam vários escritores que realçam a importância de desaprender o conhecimento velho como um passo para aprender algo novo.

Muitas vezes a implantação de um processo de aprendizagem organizacional se dá de forma impositiva e sem muita preparação para a nova situação. O indivíduo resiste, mesmo porque desconhece o processo, não entendendo o que a mudança poderá trazer para ele e sob a forma de benefícios para a organização, preocupando-se, mormente, com os possíveis riscos pessoais.

Na medida em que ocorre essa situação, alguma possibilidade de incerteza e risco está implicada, e necessita, para obter a sua colaboração, alguma compensação. Em lugar de querer compartilhar o conhecimento, seria melhor retê-lo para si próprio como garantia de seu *status*, lugar, cargo, emprego, evitando que esse conhecimento seja incorporado na memória da organização. Nesse momento, percebe-se a importância que deve ser dada aos fatores que interferem no processo de aprendizagem organizacional e, sobretudo, ao esquecimento organizacional, como os que incidem como resistências opostas, fixações e manutenção do estado atual, que, em geral, são vistos como sinônimo de segurança psicológica (cf. ANTAL; LENHARDT e ROSENBROCK, 2003). A partir daí, percebe-se a relevância do esquecimento na aprendizagem organizacional e principalmente na construção da memória.

Segundo Pawlowsky (2003, p. 64), “embora exista aceitação difundida da noção de aprendizagem organizacional e sua importância para o desempenho

estratégico, nenhuma teoria ou modelo de aprendizagem organizacional é amplamente aceita”.

A aprendizagem organizacional é descrita por alguns autores reconhecidos como uma vantagem competitiva das organizações. Segundo De Geus (1988) e Stata (1989), citados por López; Peón e Ordás (2005, p. 227), “teóricos argumentam que, em ambientes temporários, a capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes é a única vantagem competitiva sustentável”.

Duarte et al. (2008, p. 80) defendem que se aprende lendo, ouvindo, errando, na prática, vivenciando situações na própria mente e observando os outros.

Para Gonzalez, Martins e Toledo (2009, p. 59) a aprendizagem organizacional deve, de modo intencional, facilitar a aprendizagem individual, a fim de continuamente transformar e melhorar o contexto organizacional.

Se ainda não existe um consenso acerca da aprendizagem organizacional, considerando que as discussões ainda giram em torno de definições teóricas e conceituais, a importância do esquecimento no processo da aprendizagem organizacional parece também não estar estabelecida.

Como se pode perceber, a aprendizagem existe a partir do momento em que as pessoas sabem compartilhar informação. O fato de trazer esse assunto como interesse da BU, por sua vez, mostra a possibilidade de a mesma atuar de forma a privilegiar o conhecimento produzido na IFES. A BU não se configura, até então, para tais mudanças. Partindo desse pensamento, é possível afirmar que, no instante em que uma organização aprende, ela dá procedência ao conhecimento organizacional, ponto que será abordado no próximo item.

### **3.5.3 Conhecimento Organizacional (CO)**

Em muitas obras, o tema conhecimento tem sido destaque. Sob diferentes aspectos, empresas e organizações com ou sem fins lucrativos associam-no a uma forma de rentabilidade. Assim, vive-se em uma era na qual, além de a informação passar a ter valor, o conhecimento se configura como uma importante moeda.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82),

[...] a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações.

Os autores são bastante claros quanto ao fato de que somente indivíduos podem criar conhecimento. Sob o ponto de vista de que máquinas processam dados e são incapazes de criar conhecimento, corrobora-se a visão dos autores. Assim, pode-se afirmar que se forma uma soma dos conhecimentos individuais, a qual passa a ser incorporada pela organização.

O conhecimento organizacional difere do conhecimento individual, embora seja influenciado diretamente por este; é possível dizer que o CO é um resultado de diferentes histórias de aprendizagens individuais. Para Choo (2006, p. 202), ele permite ou tem como resultado o desenvolvimento de novas competências, produtos ou serviços, ou a melhoria de importantes atividades de trabalho organizacional. A base da criação do conhecimento organizacional é a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. O autor expressa a necessidade de as pessoas mostrarem o que sabem, exteriorizando aos seus colegas e colaboradores (idem, p. 203).

Em outra obra, o mesmo autor destaca três tipos de CO: tácito, baseado em regras e conhecimento cultural (CHOO, 2002, p. 42). O primeiro é tido como as habilidades, práticas e saberes. Já o segundo, baseia-se em regras e facilita a transferência de conhecimento dentro da organização. O terceiro é aquele que faz parte da cultura da organização e é comunicado através de forma burocrática: textos orais, analogias, entre outros. O principal aspecto do CO é o fato de derivar da aprendizagem organizacional.

Para Schons e Costa (2008),

a criação de conhecimento organizacional exige por parte das organizações uma atitude estratégica, no sentido delas oferecerem suporte ao processo, desenvolvendo espaços ou ambientes que viabilizem o fluxo de informação e conhecimento, entre o meio interno e externo, intensificando as relações de interatividade entre seus colaboradores.

Já Capuano et al. (2009, p. 22), assim definem o conhecimento organizacional:

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros

da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação.

Santos e Miraglia (2009, p. 89) colocam que:

Em tempos quando a qualidade, a competitividade e transparência da organização contam para a determinação de sua fatia de mercado, ainda há muito para se explorar na área de gestão do conhecimento dentro das organizações, visto que o conhecimento explícito representa “apenas a ponta do iceberg” diante do que vale realmente, o conhecimento organizacional.

De acordo com os autores citados, o conhecimento organizacional tem muito valor para as organizações. Ele pode ser tão importante quanto o conhecimento explícito.

O próximo item abordará a memória organizacional como resultado do conhecimento. Conforme exposto anteriormente, através do conhecimento baseado em regras, será possível obter a transferência do que é produzido. A BU está disponível para tal e poderá trabalhar para obter as ferramentas necessárias para facilitar a reunião, sistematização e promoção do conhecimento produzido nas IFES.

### **3.5.4 Memória Organizacional (MO)**

De acordo com Simião (2001), a principal função de uma Memória Organizacional é aumentar a competitividade da organização, pela via do aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. A MO está ligada a outros aspectos, entre eles, o conhecimento organizacional. Somente haverá MO se houver CO. O autor destaca ainda que:

A MO é uma “ferramenta” da organização para o gerenciamento de seus ativos intelectuais. Sua existência deve propiciar maior compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, do conhecimento individual e das lições aprendidas na execução das tarefas da organização (id., ibid.).

Na visão do autor, a MO é uma ferramenta para gerenciar os ativos intelectuais da organização; como com toda ferramenta, deverá ser proporcionado

um aprendizado a respeito dela. As pessoas aprenderão a usar a MO a partir do momento em que com ela contribuirão.

Segundo Rao e Argote (2006, p. 78), a memória da organização é o conteúdo distribuído em vários reservatórios, repositórios ou caixas de retenção. Os conhecimentos contidos nos indivíduos interagem com o conhecimento contido em papéis e rotinas. Para Holan e Philips (2005, p. 396), indiferentemente do método de produção, é geralmente aceito que o conhecimento organizacional é embutido em algum tipo de memória organizacional, que não desaparece apesar de os indivíduos irem e virem. Na mesma direção, os autores citam que uma maneira de reter o conhecimento é estruturar o trabalho. Isso atenua os efeitos prejudiciais da rotatividade nas organizações.

Holan e Philips (2004, p. 1609) afirmam: “A experiência organizacional conduz à aprendizagem organizacional, que, por sua vez, produz o conhecimento organizacional; e isso é armazenado na memória organizacional”. Pode-se, assim, afirmar que o objetivo maior da MO é possibilitar acesso à memória da instituição.

Para Silva (2004), a memória organizacional ou corporativa compõe-se de ideias criativas, da análise de falhas e sucessos e das experiências diárias.

LaSpisa (2007, p. 32) sustenta que MO não é o mesmo que memória coletiva. Ela (memória coletiva) é baseada no conhecimento sociológico da comunidade e dos grupos de trabalho. A MO significa o conhecimento corporativo, que representa experiências prévias arquivadas e compartilhadas pelos usuários.

Para Rosseti et al. (2008, p. 68),

O conhecimento, principal ativo da organização, seja permanentemente gerido nas suas diversas dimensões: criação, aquisição, validação, conversão, apresentação, compartilhamento, distribuição, aplicação, até sua incorporação à *memória organizacional*.

Remor et al. (2009, p. 86) apontam para a construção da memória organizacional como dependente da organização do conhecimento e de sua distribuição em repositórios.

A MO se justifica, na atualidade, em virtude da avalanche de informações que vivemos, das constantes trocas de sistema e da necessidade de duplicação da informação. Por isso, uma instituição que privilegia a MO estará investindo na sua

história, para fins de pesquisa, de competitividade no mercado, sob diferentes aspectos.

A concepção de memória organizacional vem da ciência. Como aspecto principal, destaca-se sua ligação com os itens anteriormente apresentados: GI, AO e CO. No momento em que a BU tratar o conhecimento produzido nas IFES, estará contribuindo diretamente para a promoção da MO.

A seguir abordar-se-á a GC, que é de cunho mais amplo, pois visa a fundamentar o presente trabalho, e dessa forma será observada através de vários ângulos.

### **3.5.5 Gestão do Conhecimento (GC)**

A Gestão do Conhecimento (GC) remonta às primeiras civilizações. Com o fim dessas civilizações antigas, grandes esforços foram empreendidos para preservar o conhecimento adquirido. Esse conhecimento chegou até os mosteiros europeus, onde monges e padres preservaram e traduziram obras lá existentes, às quais os estudiosos contemporâneos tiveram acesso.

Davenport (1994) argumenta que, para a GC, o aumento do poder de comunicação é muito mais relevante do que o crescimento do poder de processamento.

Hoje, na moderna administração, a GC passa a ser um modelo de gestão dedicado a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização, um conjunto de técnicas, condutas e posturas dedicadas à preservação desse capital.

Platão (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 24) diz que “conhecimento é a crença verdadeiramente justificada”. Já Sveiby (1998) define conhecimento como “uma capacidade de agir”, enquanto Nonaka e Takeuchi (1997, p. 28) o definem como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Encontra-se, novamente em Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33), a afirmação de que “conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo”. Segundo Moran (1994, p. 23), conhecimento significa

“compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar a totalidade de forma cada vez mais ampla e integral”.

No mundo atual, a GC tem contribuído para a valorização desse capital nas organizações, entendendo-o como os elementos atuantes de uma empresa. Uma divisão que a GC propõe é quanto ao conhecimento explícito e tácito, focando o primeiro como a verbalização do conhecimento humano – sua codificação – e o segundo como o conhecimento adquirido ao longo de uma vida, o que é interno a cada um – não codificado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é efetivada por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, mediante quatro processos de conversão desse conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

A **socialização** é a conversão do conhecimento tácito em tácito; a **externalização** consiste na conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos; a **combinação** é o processo de transformação do conhecimento explícito em explícito, e a **internalização** é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, e está diretamente relacionada ao aprendizado pela prática.

Os modelos de conversão do conhecimento são apresentados na Figura 12, a seguir.



Figura 12 – Processos de conversão do conhecimento  
Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

A Figura 12 mostra a interação do conhecimento e as diferentes etapas do seu compartilhamento. A GC está preocupada em possibilitar que os indivíduos adquiram, compartilhem e apliquem o seu conhecimento de forma coletiva, para solução e gerenciamento de decisões organizacionais. Assim, a implantação da GC, de forma coordenada, proporciona vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nos colaboradores e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente.

Inúmeros autores têm salientado a importância do conhecimento nas organizações. Entre eles, destaca-se Toffler (1993, p. 40), quando afirma que o poder da mais alta qualidade vem da aplicação do conhecimento. Nos últimos anos, as organizações estão realmente levando a sério esse conceito e investindo em conhecimento, de forma a explorar o potencial dos seus colaboradores.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 51) chamam atenção para o fato de que conhecimento não é dado, nem informação, embora esteja relacionado a ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente questões de grau. Dessa forma, é necessário saber diferenciá-los:

entender o que são esses três elementos e como passar de um para o outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento. Diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento...

Em estudo sobre Gestão do Conhecimento na Alemanha, realizado por Edler (2003, p. 90), encontra-se a seguinte afirmação:

Nossa definição ampla de GC significa que se pode vê-la no trabalho não somente como a gestão de informação codificada com a ajuda dos processos da TI (Tecnologia de Informação), mas como um conjunto de práticas abrangendo soluções de TI para armazenagem interna e comunicação de dados para treinamento e instrução, dos planos de estratégia da GC às práticas de aquisição do conhecimento. (Tradução livre)

Assim, afirma-se que a GC não trata apenas da administração da informação, mas, ao contrário, deve ir além, vislumbrando a estratégia da organização. Pensar que a GC trata da parte administrativa nos leva a uma visão simples e burocrática, quando na verdade seu interesse vai além de tais questões.

Dentro dessa visão, ensinam Ortiz Laverde et al. (2003, p. 1):

Durante os últimos anos, há um crescente interesse para a aprendizagem e os processos de criação de conhecimento. O resultado de tudo isso é o aparecimento de vários modelos teóricos que buscam explicar como o conhecimento organizacional é criado, transferido e cristalizado. (Tradução da autora)

Os autores destacam o quanto o interesse pela GC tem crescido, e principalmente a necessidade de explicar acerca da criação e transferência do conhecimento.

A visão de Bhatt (2001), ilustrada na Figura 13, discute que a GC vai além do que se pode imaginar. Na verdade, ela lida com uma visão mais profunda, envolvendo pessoas, processos e tecnologia.



Figura 13 – Gestão do Conhecimento  
Fonte: BHATT, 2001

O autor alude que as organizações podem focar as pessoas, as tecnologias ou os processos, quando, na verdade, não é um deles que pode dar certo, mas sim a interação entre os três. Argumenta que é necessário haver uma mudança equilibrada na cultura organizacional, tecnologias e processos (id., ibid.).

Assim, as pessoas representam o conhecimento dentro da empresa; os processos, as atividades desempenhadas; e as tecnologias, o apoio para facilitar seu desenvolvimento.

Para Fialho et al. (2006, p.85), gestão do conhecimento é uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregar-lhe valor e distribuí-la, a fim de que possa se transformar em conhecimento.

Na visão de Leite e Costa (2007, p.93), existe uma dificuldade de encontrar estudos sobre gestão do conhecimento que observem a natureza do ambiente acadêmico, do conhecimento científico e dos processos de comunicação científica. Os autores defendem que a gestão do conhecimento deve levar em consideração as características culturais próprias do ambiente acadêmico.

A partir da metade da década de 1980, a Gestão do Conhecimento (GC) ganha impulso como uma das possíveis respostas aos novos desafios impostos à gestão (BARBOSA, 2008, p. 14).

Nota-se que a GC refere-se aos processos existentes na organização, conforme bem exposto por Pimenta (2009):

... o processo de criação, captura, assimilação e difusão do conhecimento organizacional relacionado às atividades de planejamento, descrição, impacto, previsão, avaliação e geração de estratégias.

De acordo com Macedo; Barros e Cândido (2010, p. 112),

Nos últimos anos, pesquisas nessa área intensificaram aplicações práticas, dado o aprofundamento teórico que obtiveram, enfocando o entendimento de como as organizações trabalham no sentido de novos produtos, processos e estruturas de acordo com a implantação coordenada da gestão do conhecimento.

Conforme as exposições aqui citadas, a GC tem ganhado destaque nas organizações, além de configurar objeto de estudo nas diversas áreas do saber.

No Quadro 5, apresenta-se a síntese dos temas relacionados à GI, com o objetivo de explicitar conceitos próximos e afins.

TERMO	OBJETIVO	FOCO
Gestão da Informação	- GI "é um conceito mais profundo porque trata da 'gestão de recursos de informação' como o processo dentro do segmento da gestão da informação que serve ao interesse corporativo". (VALENTIM, 2002, p. 3)	Informar

Aprendizagem Organizacional	- modificação no sistema de conhecimento organizacional que habilita as organizações a melhorar seu conhecimento e avaliação de ambientes internos e externos (PAULOWSKI, 2003). - experiência organizacional conduz à aprendizagem organizacional (HOLAN; PHILIPS, 2003).	Aprender
Conhecimento Organizacional	O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação, resultado de diferentes histórias de aprendizagens individuais. (CAPUANO et al., 2009, p. 22)	Conhecer
Memória Organizacional	- jogos e dispositivos de retenção de conhecimento. “Coleta, armazena e fornece o acesso à experiência da organização” (OLIVERA, 2000, p. 815). - resultado dos dois processos acima descritos (aprendizagem e conhecimento organizacional)	Preservar
Gestão do Conhecimento	- modelo de gestão dedicado a alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização, um conjunto de técnicas, condutas e posturas dedicadas à preservação desse capital na organização.	Compartilhar

Quadro 5 – Síntese dos termos GI, CO, AO, MO, GC.  
Fonte: A autora

O Quadro 5 mostra o foco de cada um dos temas aqui abordados. Reitera-se que o presente estudo procura por um caminho em que os conhecimentos produzidos possam ser compartilhados e que a unidade institucional propositora seja a Biblioteca Universitária, por estar ligada aos demais órgãos institucionais. Por tal motivo, não se discute a gestão da informação ou do conhecimento, mas o “compartilhamento do conhecimento produzido”. Ratifica-se aqui que existe envolvimento da BU no processamento das informações relativas ao que foi discutido; o que não existe é a parte prática em que ela, através da gestão do conhecimento produzido, proporcionará à IFES a possibilidade de ter conhecimento do seu conhecimento.

### 3.5.6 Gestão do Conhecimento nas Organizações

Nos últimos anos, as organizações estão despertando para uma nova visão, propagando o início de uma nova época em que a moeda principal será o conhecimento da empresa, também chamado de capital intelectual.

Sveiby (1998) atenta para o fato de que, nessa nova visão, é preciso enxergar a organização como uma estrutura de conhecimento e não de capital. Drucker (2002) argumenta que conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a

informação focalizada nos resultados. Tais resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia – ou no progresso do conhecimento.

O tema tem contribuído para uma nova visão da importância do ser humano como elemento pró-ativo de uma empresa. e, principalmente, para mostrar àqueles que pensam estarem as tecnologias acima de tudo, que o ser humano é a parte mais importante. Corrobora-se a visão de Drucker (2001) quando ele menciona que os resultados são vistos fora da pessoa, pois a empresa, de acordo com sua cultura organizacional, influenciará para que essas pessoas explicitem seu potencial.

A GC tornou-se importante para as organizações na medida em que contribui para explicitar o conhecimento dos seus colaboradores. Numa época em que a competitividade é acirrada, é preciso saber usar recursos – humanos e tecnológicos – para fazer o diferencial.

Discute-se muito a formação acadêmica, na atualidade. A bagagem de conteúdo repassado é muito grande; há maior preocupação de que as pessoas saibam a teoria e menor quanto a que saibam explicitar o que aprenderam na prática. Um caminho de sentido único: aprender, aprender conhecimento, mas a GC vem mostrando, ao longo dos anos, que também é preciso saber mostrar o que foi aprendido e, muito mais, o que foi “agregado” a esse conhecimento.

A Gestão do Conhecimento tem sido tema de artigos, livros, eventos, entre outros. Espera-se que, nas próximas décadas, seja cada vez mais intensificada e compartilhada a visão sobre a importância da valorização do conhecimento, conseqüentemente, estendida a quem o detém, uma vez que é impossível reconhecer o objeto sem o reconhecimento do sujeito que o gerou, que o produziu.?

### **3.5.7 Gestão do Conhecimento nas Bibliotecas Brasileiras**

Da mesma forma como o tema Gestão do Conhecimento cresceu e passou a fazer parte do vocabulário das empresas, o mesmo aconteceu com a Ciência da Informação. Principalmente por parte das bibliotecas, que lidam com o potencial informacional das organizações.

Em importante estudo apresentado no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (2005), Costa; Castro e Rostirolla (2006) mostraram o levantamento

do estado da arte sobre GC em BUs. O mesmo estudo mostra claramente como tem se manifestado o interesse pela GC nas bibliotecas, partindo da aplicação de um modelo de aprendizagem (HERNANDEZ BENVENUTO, 2001), visto através de uma metodologia de implementação de projetos (DUDZIAK; VILLELA; GABRIEL, 2002; GUIZALBERTH, 2003), passando por seus benefícios, até o interesse em mapear competências (MESSINA-RAMOS, 2003; MESSINA-RAMOS; FERREIRA, 2004). Matias (2004) apresenta um modelo baseado no uso de sistemas de recuperação de informação; Costa e Castro (2004) retratam as iniciativas de GC em BUs e Duarte e Silva (2004) tratam das bibliotecas como organizações do conhecimento. Andretti, Coelho e Marques (2004) mostram um programa de GC no sistema integrado das bibliotecas de uma universidade. Rubi (2004) trata do conhecimento organizacional e dos indexadores e gerentes de indexação. Castro (2005) apresenta uma proposta de diagnóstico para GC em Bus. Castro e Costa (2005) fazem um diagnóstico para GC em Bus. Duarte et al. (2005) apresentam a análise da biblioteca como organização do conhecimento. Sarmento (2006) trabalha com o mapeamento da informação e o conhecimento de unidades de informação jurídica. Rostirolla (2006) atuou na sistematização do conhecimento do processo de referência da BU.

Costa; Castro e Rostirolla (2006, p. 30) tecem importantes considerações acerca desse tema:

A literatura sobre gestão do conhecimento em bibliotecas aponta também que as propostas deveriam ser focalizadas em pesquisa efetiva e desenvolvimento de conhecimento, criação de repositórios de conhecimento, troca e compartilhamento entre os profissionais que atuam na biblioteca (incluindo seus usuários) e capacitação profissional.

Percebe-se que a pesquisa realmente é um ponto importante, tanto na formação quanto no desenvolvimento profissional; a criação de repositórios também reitera cada ponto destacado, mas além destes ou tão importantes quanto, está o saber trabalhar com o conhecimento da própria organização. Usar o potencial para um setor em especial facilita e alerta as pessoas.

Ainda na visão das autoras ora em destaque, as Bus, como parte integrante das organizações do conhecimento, devem estar preparadas, visto serem a base do ensino, pesquisa e extensão (COSTA; CASTRO, 2004, p. 2). Na atualidade elas são bem mais do que isso, pois prestam apoio à comunidade na qual estão instaladas. As BUs, acima dos serviços oferecidos à instituição da qual fazem parte, são vistas

como importantes “bibliotecas públicas federais”, permitindo consultas ao seu acervo, e em muitos casos, como já foi citado, passaram a possibilitar o acesso à rede internacional de computadores. Dentro dessa visão, Soto Balbón e Barrios Fernández (2006) destacam: “Pero el incuestionable es que están indisolublemente ligadas y que la gestión de la información constituye uno de los elementos más importantes para el desarrollo de la gestión del conocimiento”.

Entre os trabalhos apresentados, destaca-se a abordagem de Matias (2003, p. 15), que demonstrou interesse em aproximar áreas para facilitar o acesso ao conhecimento produzido:

Ergonomia e a área de Interação Humano-Computador (IHC) podem trazer contribuições valiosas para aumentar a usabilidade de sistemas de informação em geral, e de sistemas de apoio à gestão do conhecimento, pois são áreas que visam a dar suporte ao desenvolvimento de interfaces com o usuário que apresentem maior usabilidade, isto é, interfaces mais fáceis de usar, mais adequadas às características dos usuários e das tarefas a serem realizadas.

Quando o objetivo é facilitar o acesso à produção do conhecimento, além das áreas citadas, outras também poderão trazer contribuições importantes, visto que, para gerar novos conhecimentos, o acesso à informação passa a ser a preocupação principal.

Já o estudo de Castro (2005) aborda a Gestão do Conhecimento em bibliotecas universitárias. A autora objetiva propor um instrumento de diagnóstico no sentido de identificar e analisar modelos de GC e de definir elementos e requisitos para que finalmente possa ser elaborado o instrumento. É importante destacar que o estudo visa também a implementar, nessas unidades, a GC.

Na pesquisa de Rostirolla (2006), é apresentado um estudo sobre GC no serviço de referência em bibliotecas universitárias, sob a perspectiva da GC, visando à sistematização dos conhecimentos sobre tal processo.

A falta de formalização ou do uso sistemático de mecanismos adequados de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento, utilização e retenção do conhecimento resulta em significativas perdas do conhecimento organizacional ao final de cada processo, em especial nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, seja nas salas de aula, nos laboratórios de pesquisa ou nas bibliotecas universitárias (ROSTIROLLA, 2006, p. 18).

Em virtude de as instituições federais de ensino superior (IFES) atuarem sob os mais diversos parâmetros, expressivamente com o conhecimento das pessoas, não há como negar a importância de se envidarem esforços no sentido de reunir, sistematizar e organizar esse conhecimento.

Em outro estudo sobre o tema, Dudziak; Vilela e Gabriel (2002, p. 3) ressaltam a necessidade de adaptação da biblioteca diante das novas abordagens, visando a sua melhoria:

Indiscutivelmente, a gestão do conhecimento pode trazer significativas mudanças para a estrutura e cultura da biblioteca, assim como alterar e criar novas perspectivas e demandas para administradores e demais membros (Jantz, 2001). No âmbito das Bibliotecas Universitárias e assumindo uma ótica mais prática, as mudanças se iniciam a partir de uma série de questionamentos referentes à organização na definição do projeto.

O trabalho elenca sugestões a respeito de uma metodologia de implementação do projeto de um sistema de GC no âmbito da BU e destaca os passos a serem seguidos para tal.

A participação do bibliotecário e a GC dentro das organizações foi tema de trabalho, no qual Bem e Ribeiro Junior (2006, p. 5) destacam o bibliotecário como representante das disciplinas da informação, matéria-prima da GC, e dizem ainda que a GC o envolve com diversas tarefas. Observa-se, assim, o surgimento da discussão nos mais diversos âmbitos. A preocupação está em tornar a biblioteca universitária um elo entre os diferentes setores organizacionais e também de alertá-la para a necessidade de extrapolar muros e barreiras.

Os serviços e sistemas de informação existem com o objetivo de reunir informações (conhecimento explícito) e de desenvolver produtos e serviços que forneçam suporte informacional para a tomada de decisões (conhecimento tácito). (BOTELHO; MONTEIRO e VALLS(2007).

Dentro da visão de que a biblioteca é um espaço importante, Felício et al. (2008, p. 2) formulam que a informação precisa ser usada como base para o conhecimento e aprendizado contínuo, ou seja, ela é insumo básico para os estudantes que estão com o aprendizado em curso; porém tal uso dependerá essencialmente das competências individuais e em grupo da organização, bem como da visão que a mesma terá da BU. Os autores ainda destacam o

desenvolvimento de métodos, a fim de sistematizar a informação e o conhecimento. Para a BU, trata-se de passos prioritários, visto que seu objetivo situa-se além de organizar a informação, protegê-la, com a finalidade de disseminá-la.

Torino; Paiva e Torino (2008) tecem o seguinte comentário:

Neste sentido, torna-se relevante enfatizar que a biblioteca universitária assume uma posição importante na gestão do conhecimento, uma vez que atua na seleção, organização, armazenagem e disseminação de informações relevantes a todos os setores, bem como à comunidade atendida pela organização.

Pinto (2009) corrobora tal visão, ao afirmar:

A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações e também das bibliotecas. Os fatores que impulsionam as organizações e as bibliotecas a adotar uma postura diferente são conseqüências: da abertura de mercado globalizado, da velocidade do processamento da informação, das alterações significativas nas demandas informacionais das pessoas, da gestão da informação e do conhecimento, dentre outras. (PINTO, 2009, p. 353)

Araújo; Pereira e Oliveira, (2010, p. 245) destacam que saber administrar o capital intelectual pode ser um dos grandes diferenciais de uma organização.

Observa-se que em muitos casos essa importante unidade organizacional é nada mais que um prédio na estrutura da IFES, quando na verdade deveria ser o suporte para todas as atividades ligadas/relacionadas à pesquisa, à extensão e, principalmente, ao ensino. Muitas organizações que deveriam preocupar-se com o “uso do conhecimento”, por atuarem no ensino, conseguem sobreviver sem uma biblioteca de qualidade. Resta-nos dizer que este não é objeto deste trabalho, mas sim, de chamar a atenção para que a BU seja vista e valorizada dentro do que hoje significa.

### **3.5.8 Gestão do Conhecimento em Bibliotecas fora do Brasil**

Clarke (2004, p. 30) coloca que a Gestão do Conhecimento tem sido confinada a grandes empresas no mundo dos negócios. Ele sugere ser imperativo

que as bibliotecas estejam na vanguarda da revolução da tecnologia da informação, cabendo a elas adotar os princípios e práticas de gestão do conhecimento. Expõe ainda que a GC pode proporcionar um círculo de evolução do conhecimento, a fim de que este possa contribuir com todos os níveis da organização.

White (2004), abordou estudo de caso realizado na Universidade de Oxford, Biblioteca Serviços, visando pesquisar como as bibliotecas acadêmicas podem se beneficiar da GC, em todos os processos dos serviços de biblioteca.

Lee (2005) afirma: “bibliotecários / bibliotecas digitais e do conhecimento deverão ser os encarregados da gestão do conhecimento em suas respectivas organizações, a fim de alavancar o patrimônio intelectual e facilitar a criação”.

Conforme Wen (2005), “Bibliotecas acadêmicas são centros de informação com sede em apoiar a missão das instituições de seu país para gerar conhecimento”.

Na visão dos autores citados, observa-se a preocupação de que a biblioteca tenha envolvimento com a GC e atue de forma pró-ativa, colaborando de forma efetiva com sua instituição.

Por esse prisma, reitera-se a importância das bibliotecas também nas organizações sem fins lucrativos, nas quais o lucro maior será a própria aplicação do conhecimento gerado.

Em outro trabalho, encontrou-se o relato de Parirokh e Fattahi (2005) sobre compartilhamento de conhecimentos entre os bibliotecários e a forma como eles podem melhorar a aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias.

Já Parker; Nitsei e Flower (2005, p. 177) trabalham uma visão pouco discutida nas bibliotecas. Eles observam que é preciso lutar contra as consequências da era digital, e que as mesmas devem encontrar uma forma criativa de continuarem importantes no século 21. É importante aludir que esse processo começou já no século passado, tornando-se mais nítido nos últimos anos, quando se proliferou o número de portais e formas de veicular informações – o aumento dos *blogs*, *sites* pessoais e ferramentas de comunicação em grupo, que facilitam a comunicação professor/alunos. Aqui se destaca o *moodle*.

Os autores sustentam ainda que a informação na *web* ameaça a missão tradicional de bibliotecas, sob o ponto de vista da criação e da manutenção das grandes coleções. Tal afirmação é contestável: pode-se visualizar não somente o fato da ameaça, mas também a oportunidade do investimento, tanto em espaço

físico para atrair o usuário para o local da biblioteca, quanto em *hardware*, para melhorar o acesso ao mundo virtual. Uma vez que a coleção poderá ser virtualizada, o espaço poderá ser reaproveitado, no sentido de propiciar melhores instalações aos usuários. Assim, salienta-se o redirecionamento dos serviços, em resposta à virtualização das informações.

Muitas organizações estão desenvolvendo e executando a GC, objetivando capturar, armazenar e divulgar as informações recolhidas junto aos colaboradores.

Reitera-se, assim, que muitas bibliotecas têm aumentado os seus investimentos para tecnologia da informação, telecomunicações e serviços conexos e de recursos (PARKER; NITSEI; FLOWER, 2005, p. 183).

Num olhar abrangente, Yang e Beverly (2006, p. 1) observam que grande parte da teoria relativa à organização, administração e gestão das bibliotecas teve sua origem nos estudos sobre organizações do setor com fins lucrativos, embora estejam no setor sem fins lucrativos. Observam também:

À medida que o setor sem fins lucrativos foi deslocado para longe do modelo industrial, pensativos e perspicazes observadores, tais como Peter Drucker, começaram a falar sobre o conhecimento e organização do conhecimento do trabalhador (id., *ibid.*).

Assim, pode-se observar que uma das consequências positivas de o conhecimento ter se destacado como uma vantagem das organizações foi o fato de demonstrar o potencial das bibliotecas nesse sentido, principalmente aquelas que são vistas como apoio para o desenvolvimento dos cursos de graduação: as bibliotecas universitárias.

ZhiXian Yi (2006, p. 230) aborda a GC do ponto de vista do planejamento estratégico. O autor dá uma importante contribuição, ao destacar que as bibliotecas preocupam-se com a gestão da informação, ou seja, com a organização do que é explícito e se apresenta sob forma tangibilizada (livros, periódicos etc.), e que agora estão diante de outra situação: gerenciar o ativo intangível – o conhecimento das pessoas dentro de uma organização, e que passa a ser o diferencial.

Nesse cenário de desafios, a biblioteca vem perpassando séculos de existência. Aos pesquisadores e estudiosos, resta investigar e procurar por formas que elas possam atualizar-se e prover ao seu usuários esse tipo de interação.

Schwarz (2007, p. 238) chama a atenção para o fato de as pesquisas realizadas pela biblioteca estarem alinhadas com a estratégia da universidade,

objetivos globais e desenvolvimento institucional. Convém destacar que, na maioria das vezes, as bibliotecas expressam suas necessidades e as instituições seguem seu curso, salvo nos períodos de avaliação dos cursos de graduação, quando os interesses todos se voltam para a biblioteca. Embora seja uma questão complexa, existem formas de tornar a relação universidade/ biblioteca mais eficaz e produtiva.

Ondari-Okemwa e Minishi-Majanja (2007, p. 136) enfocaram o papel dos setores da biblioteca e/ou ciência da informação nas universidades sul- africanas, no treinamento de competências da Gestão do Conhecimento. Através da aplicação de um questionário, enviado por correio eletrônico aos departamentos da instituição, os autores detectaram grande interesse na Gestão do Conhecimento como uma competência da biblioteca e/ou ciência da informação.

Em recente estudo, Baker (2007, p. 65) observou que as bibliotecas têm experimentado grandes possibilidades de assumir a responsabilidade pela informação digital e pela gestão do conhecimento. A autora destaca que essa oportunidade traz grandes desafios e que os profissionais precisam identificá-los para obter apoio e promover o interesse institucional.

Parirokh (2005, p. 29) enfoca a transição de bibliotecas tradicionais às bibliotecas eletrônicas na gestão do conhecimento. O autor mostra que, embora essa abordagem seja praticável, alguns obstáculos administrativos podem impedir que se obtenham os mesmos resultados em todas as bibliotecas.

Conforme Shanong (2008), “a informação e o conhecimento tornaram-se um importante fator produtivo para o sistema econômico moderno; a sociedade exigirá inevitavelmente intensificada gestão da informação e do conhecimento. Como gerir o conhecimento se tornou um assunto importante para bibliotecas”.

Segundo Parirokh; Daneshgar e Farhad (2008), a ênfase na GC tem propiciado um ótimo ambiente para o desenvolvimento das bibliotecas e dos bibliotecários. Essa afirmação nos leva a apontar a relevância desses profissionais num espaço onde sua experiência é fato comprovado: bibliotecas. Sua visão e ação colaborativa poderão mostrar às organizações espaços de democratização e acesso à informação.

Prevemos que a partilha de conhecimentos e a capacidade das bibliotecas acadêmicas irão se tornar um dos seus principais fatores críticos do sucesso. Alguns modelos foram desenvolvidos para a conceituação e ilustração dos elementos que existem no âmbito da

transferência de conhecimento e partilha de processos dentro das organizações (id., p. 107). (Tradução livre)

Varalakskhmi (2009) observa as novas tendências em tecnologias digitais e suas aplicações na área da informação. Analisa as características da sociedade contemporânea e busca identificar os fatores que afetarão as bibliotecas da próxima geração.

As mudanças ocorridas na GC foi foco da pesquisa de Hazeri e Martin (2009):

Com base nos resultados de um projeto de investigação sobre as implicações para a educação da GC e da Biblioteconomia e Ciência da Informação (BCI), os autores focaram os currículos das áreas atuais e conceitos relacionados. Esta questão tem sido investigada do ponto de vista da comunidade da BCI.(idem)

Os autores constataram que existe interesse no âmbito da academia em expandir seus currículos para incluir elementos de GC.

Daneshgar e Bosanquet (2010) trabalharam numa metodologia para a organização do conhecimento dos cliente em bibliotecas universitárias. Os autores basearam-se na proposta CKT, conhecimento sobre o cliente, conhecimento dos clientes e o conhecimento para os clientes. Como segundo objetivo do trabalho proposto, foi apresentado um método para a integração dos conhecimentos.

Kim e Abbas (2010) investigaram a adoção de funcionalidades 2.0 por bibliotecas universitárias e usuários, sob a perspectiva da GC. Os autores expõem que os serviços oferecidos através do *site* da biblioteca proporcionaram uma participação maior dos usuários.

Rah; Gul e Wani (2010) propuseram um sistema de GC baseado na *web*. Destacaram que o mesmo ajudará a descobrir as futuras necessidades dos usuários. Colocam ainda que:

O comportamento a procura de informação e conhecimento irá mudar por causa da geração, partilha, gestão de informação e conhecimento no ambiente virtual. Os sistemas ajudarão as organizações estrategicamente...(id.)

Relativo aos trabalhos acima mencionados, observa-se existir uma tendência a explorar todas as possibilidades de GC na BU. As iniciativas perpassam o ambiente

administrativo, o uso das tecnologias, o usuário, entre outros. Verifica-se o crescente interesse em aproximar os tópicos BU e GC. Assim, afirma-se que as bibliotecas, à semelhança de outras organizações, podem se beneficiar dessas iniciativas. Pesquisadores procuram formas de promover a partilha de conhecimento entre bibliotecários, clientes e fornecedores em todas as atividades do dia a dia.

### 3.6 Ambientes da Organização

As organizações necessitam atuar nos diferentes ambientes existentes, a fim de que possam consolidar a prestação de serviços. Atentar para o uso das tecnologias e o que as cerca tornou-se realidade para que possam competir com outras organizações.

Para atuar no ambiente físico, é necessário ater-se ao ambiente do qual se faz parte. Diz-se, então, que elas não estão somente ocupando espaço físico. As organizações se configuram de outra forma na atualidade. Para que possam cumprir sua finalidade, passaram a atuar nos diversos planos das demais organizações.

A Figura 14 retrata os diversos ambientes que interagem numa instituição.

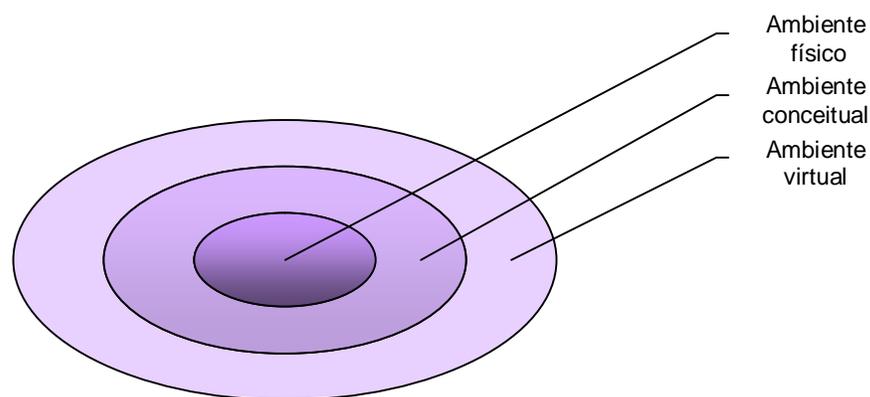


Figura 14 – Ambientes da Organização  
Fonte: autora

A seguir, descrevem-se os diversos ambientes de acordo com a percepção da autora. No ambiente físico, que representa a estrutura física da biblioteca (prédios e estrutura da organização), composto pelas instalações físicas, bens físicos e todos os suportes físicos oferecidos, constata-se o apoio para o desenvolvimento das suas principais atividades. Neste, pode-se apontar desde a prestação de serviços, o estabelecimento de bens, dos conceitos e teorias e também a pesquisa. O ambiente físico é o principal suporte para as diversas atividades. A partir deste ambiente, ter-se-á o ambiente conceitual, aquele onde surgem as idéias, pesquisa e toda a criação do conhecimento organizacional. Como o próprio nome indica, identifica, da mesma forma, todas as atividades relacionadas à parte teórica e à explicitação do conhecimento. É necessário um ambiente conceitual bem organizado para atingir as metas e objetivos de uma organização. É onde se exterioriza o que foi criado no físico, mostrando-se o que pode ser apreendido.

E o terceiro ambiente é o virtual, responsável pelo suporte aos serviços *on-line* (onde está depositada boa parte do conhecimento, sob as mais diversas formas – teses, dissertações, periódicos, anais etc.). Para Levy (1996), o virtual enquanto espaço é um conceito abstrato. Está além do digital. Embora todos esses ambientes possam interagir, será a partir da sua organização e sistematização e do que houver neles que serão criados novos conceitos, novos conhecimentos, novos ambientes. Justamente essa interseção é que possibilitará uma nova visão acerca dos conhecimentos criados, o que somente será possível se o referido conhecimento estiver reunido.

Atualmente, o ambiente virtual tem se tornado o mais importante de todos. Ele vem proporcionando a ponte entre o mundo físico (real) e o conceitual, permitindo a explicitação e o compartilhamento da experiência e da teoria. Importante salientar que ele também precisa de regras e, para funcionar, é necessário estar bem organizado.

### **3.7 Conceito de diretrizes**

Visto que o presente trabalho objetiva propor diretrizes, considera-se pertinente apresentar neste capítulo o conceito a ser usado. De acordo com o

Dicionário Aurélio (2008), diretriz significa conjunto de instruções, normas e indicações gerais.

Já para o *Dicionário de Gestão* (2009), diretrizes são:

Normas gerais de caráter permanente, que orientam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos de maior importância.

Entende-se por diretrizes, neste trabalho, o conjunto de instruções ou normas gerais, com a ressalva de que não pretendem ser permanentes. A realidade das organizações é dinâmica e, com isso, a busca por novas formas de administrar é permanente.

### **3.8 Síntese do capítulo**

Conforme exposto, as BUs são o foco dessa pesquisa, as IFES desempenham um papel relevante no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão; além disso, estatísticas mostram a alta qualidade do ensino nas instituições públicas federais e as BUs representam o apoio para que as IFES possam desenvolver as atividades referidas.

Dizem Lucas et al. (2006, p. 46):

A criação, a retenção, a organização e o acesso à informação – por parte de todos os que trabalham na organização – são processos centrais da gestão da informação para viabilizar a gestão do conhecimento.

A Figura 15 mostra a gestão da informação como ferramenta para as demais aqui mencionadas. Através dela, pode-se pensar quais caminhos serão seguidos; assim, ela se torna imprescindível para qualquer atividade a ser desenvolvida por uma organização.

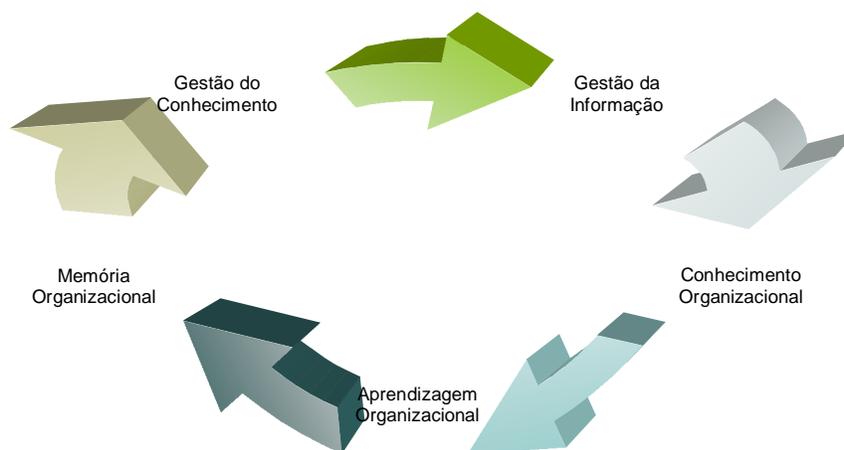


Figura 15 – Gestão da informação como ferramenta  
Fonte: autora

Este capítulo teve como foco o conhecimento, as IFES e a produção do conhecimento. Apresentou conceitos sobre bibliotecas universitárias e oferecimento de produtos; conceituou as características de produtos e serviços, sobre as TICs e destacou o papel das IFES e da produção do conhecimento, seu desempenho ante a iniciativa OAI e comentou ainda aspectos relativos ao PL 1120/07, que tem por fim orientar o registro e a disseminação da pesquisa no país. Comentou sobre gestão do conhecimento nas organizações. Seus conceitos abordaram temas relacionados à GI, tais como Aprendizagem Organizacional, Conhecimento Organizacional, Memória Organizacional e Gestão do Conhecimento. Finalizou expondo os diferentes ambientes da organização e as formas como eles estão ligados, além de conceituar diretrizes.

Procurou-se retratar nos textos referenciados as iniciativas existentes no Brasil com a finalidade de usar a GC na BU, quer seja no setor de referência, na recuperação da informação ou no mapeamento das iniciativas que possam existir. Todos objetivam inserir o profissional bibliotecário diante de novos temas e novos desafios. Os trabalhos mencionados representam uma referência para os profissionais adquirirem novos conhecimentos e, assim, prestar melhores serviços à instituição da qual fazem parte.

Márdero Arellano (2008, p. 120) afirma: “As bibliotecas, através do tempo, têm cumprido a missão de permitir a descoberta e a entrega de material acadêmico, mas elas não podem oferecer aquilo que não coletam ou mantêm”. Embora tenha se referido à preservação digital, a afirmação do autor se aplica ao fato de as BUs atuarem na gestão do conhecimento produzido, uma vez que tenham normas estabelecidas e um caminho a ser seguido.

Visto que os trabalhos resgatados versaram sobre setores das BUs, o presente estudo observou o ponto por outro prisma: a falta de instruções para a gestão do conhecimento produzido. Isso reflete a necessidade de a BU inserir-se no contexto da GC e contribuir para promover esse conhecimento na IFES.

Com relação à BU e à produção do conhecimento institucional, falta ainda muito a ser feito. Não existem na atualidade orientações nesse sentido. De uma forma geral, é importante que se tenha um caminho a ser seguido.

Observa-se que a revisão de literatura focou trabalhos relacionados à GC e à BU; os trabalhos encontrados que tratavam somente de GC e IES ou IFES, não foram selecionados para amostragem pelo fato de não abordarem a atuação da BU diante do referido tema.

Os trabalhos analisados indicam diversas formas de aplicação da GC em ambientes bibliotecários, nos diversos setores de uma BU. Os trabalhos analisados seguiram a linha de pesquisar a gestão do conhecimento na biblioteca; entretanto, o presente trabalho está buscando analisar a gestão do conhecimento produzido na instituição. A proposta pretende que a BU promova a gestão do conhecimento produzido na IFES, de forma que estabeleça normas para tal; essa questão não foi encontrada nos trabalhos analisados.

O próximo capítulo apresentará a análise de dados e interpretação dos resultados do questionário eletrônico aplicado, referente às práticas de GC.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo trata da apresentação dos dados referentes à aplicação do questionário eletrônico, de acordo com o que foi apresentado no Capítulo 2.

A pesquisa foi realizada com os gestores de bibliotecas das IFES. Cumpriu com os objetivos específicos do presente trabalho: 2 – Pesquisar e identificar as práticas de gestão do conhecimento produzido pelas IFES e gerenciado pelas BUs; 3 – identificar as IFES que depositam a produção intelectual na BU e 4 – Investigar a existência de políticas institucionais de informação nas IFES e sua influência na gestão do conhecimento produzido.

Conforme exposto no Capítulo 2, para a identificação das práticas existentes, a partir do momento em que começou a tabulação dos dados, usou-se como critério classificatório para participar da segunda etapa a resposta afirmativa para as questões relacionadas à iniciativa à GC. Os gestores que responderam afirmativamente à questão número 12 – “A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?” – e que se colocaram à disposição para o segundo momento do trabalho, foram novamente contatados. A partir dos resultados aqui obtidos, serão definidos os participantes da etapa, que propõe o delineamento das diretrizes.

#### **4.1 Instituições por região**

As questões iniciais 1, 2 e 2.1 tiveram por objetivo identificar as instituições participantes na pesquisa e o perfil dos gestores das BUs em relação à função e à formação.

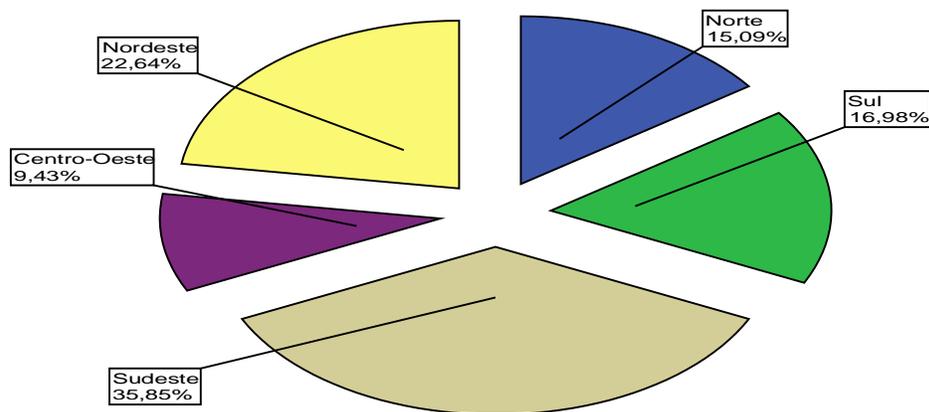


Figura 16 – Instituições por região do país  
Fonte: autora

Na Figura 16, apresenta-se o total de instituições por região, correspondente à questão número 1. Dos 95% de participantes na pesquisa, 22,64% representaram a região nordeste; 15,09%, a região norte; 16,98%, a região sul; 9,43%, a região centro-oeste e 35,85%, a região sudeste, conforme ilustrado acima. A região sudeste representa um terço dos respondentes, por ser a que possui o maior número de universidades federais no país (vide quadro 6). Todas as regiões, salvo norte e nordeste, tiveram participação efetiva no presente estudo.

O Quadro 6 apresenta o número de IFES por região, no qual se percebe que as regiões centro-oeste e norte têm um menor número de IFES.

Região	Nº de IFES	Frequência do retorno das respostas
Sul	9	100%
Sudeste	19	100%
Centro-Oeste	5	100%
Norte	8	87.5%
Nordeste	14	93%
Total	55	96%

Quadro 6 – Número de IFES  
Fonte: autora

A Figura 17 apresenta a questão 2: Qual sua função na Instituição?

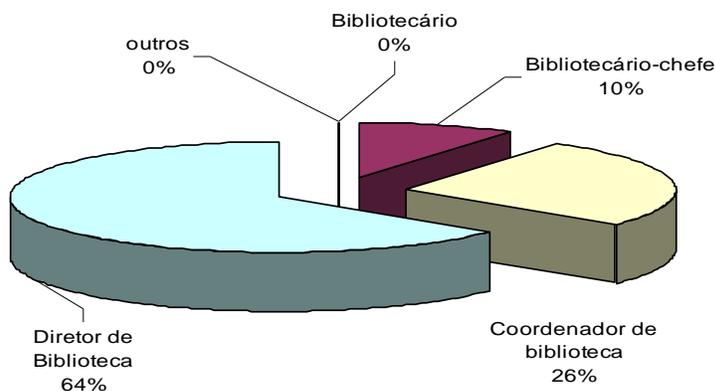


Figura 17 – Função na Instituição  
Fonte: autora

Os resultados mostraram que 64% dos respondentes exercem a função de Diretores de Bibliotecas, 26% são Coordenadores e 10% são Bibliotecários-chefes. Profissionais com outras funções e/ou bibliotecários não fizeram parte dos respondentes. Percebe-se, com isso, que todos os que ocupam cargos de gestão de bibliotecas estão em funções de chefia.

Na Figura 18, mostra-se os resultados da questão número 3: Qual a formação (nível de) do respondente?

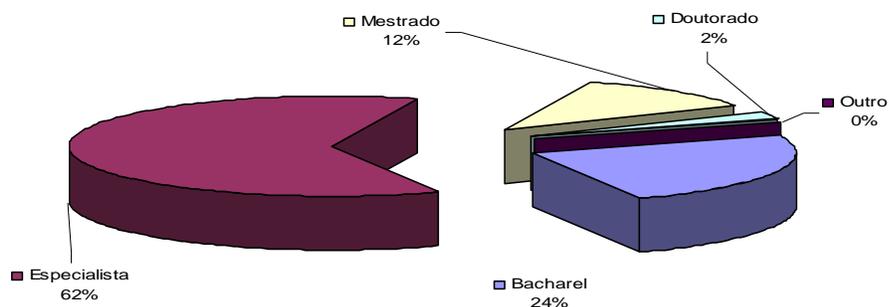


Figura 18 – Formação dos respondentes  
Fonte: autora

Identificou-se que a maioria dos gestores de BUs tem curso de especialização *Lato Sensu*, ou seja, especialização, totalizando 58,5%, ou 31 respondentes.

Destaca-se que 11 (20,8%) têm curso de graduação Bacharel em Biblioteconomia, 9 (17%) têm pós-graduação *Strictu Sensu*, em nível de mestrado. Do universo pesquisado, somente 2 (5%) têm nível de doutorado. Entre os respondentes com pós-graduação *Strictu Sensu*, doutorado, não foi possível identificar qual foi o curso realizado. Já em relação aos que possuem mestrado, observou-se que Ciência da Informação foi o mais citado. Dentre os que cursaram pós-graduação *Lato Sensu*, observou-se que foram citados 23 cursos, dificultando o agrupamento por área. Enfatiza-se que Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento foram os mais destacados. Diversos outros foram citados, sem haver concentração em determinado curso.

A Figura 19 apresenta os respondentes por formação e região.

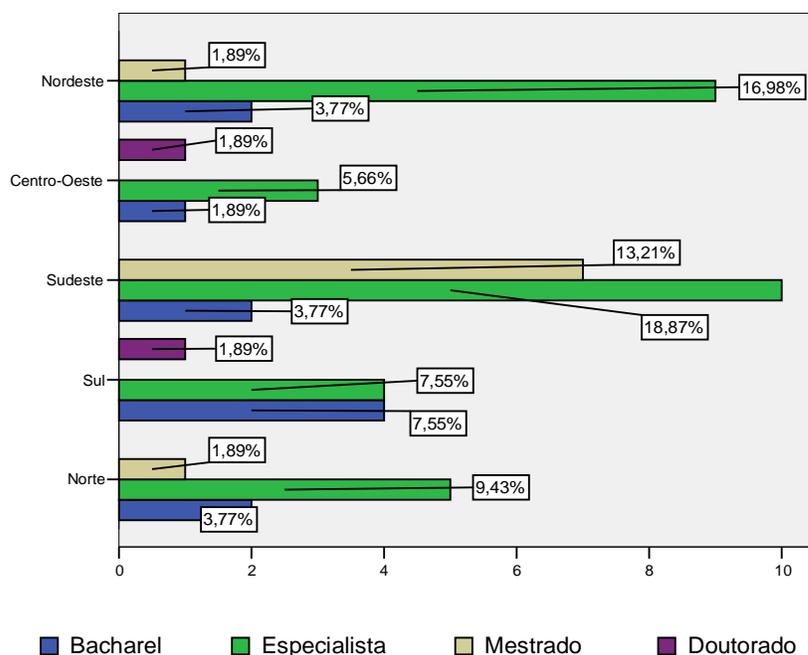


Figura 19 – Formação dos respondentes por região  
Fonte: autora

Observa-se que a região sudeste detém a maioria dos respondentes com pós-graduação nível *Strictu Sensu* mestrado, totalizando 13,21%. A região sul, em relação às demais, apresenta um número maior de dirigentes bacharéis e especialistas em biblioteconomia, respectivamente 3,77% e 9,43%.

A figura apresentada possibilitará mais adiante realizar uma comparação entre a importância da qualificação do profissional e a atuação da BU ante ao conhecimento produzido na IFES em que atua.

## 4.2 Gestão do conhecimento produzido

A Figura 20 retrata as respostas da questão de número 3: A Instituição em que você atua, usa a Biblioteca para depositar a produção técnico-científico-intelectual da sua comunidade? (ex.: cópia do que é produzido por membros da instituição).

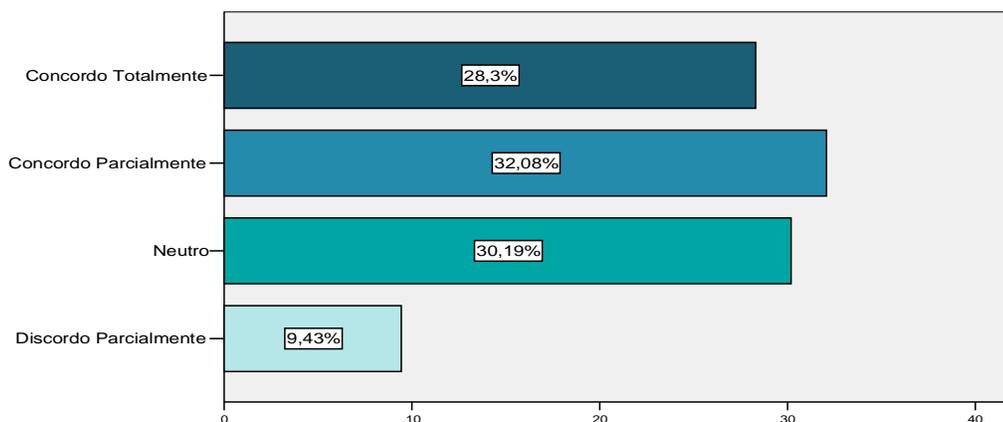


Figura 20 – Instituição usa a biblioteca para depositar a produção científica?  
Fonte: autora

A Figura 20 apresenta que o número dos respondentes ao concordo totalmente ficou em 28,3%, enquanto os que responderam concordo parcialmente somaram 32,8%. A opção neutro também foi expressiva: totalizou 30,19%. Os resultados indicam que, de acordo com a visão do gestor, existe uma forte tendência de as IFES depositarem sua produção na BU. Acredita-se que, embora o gestor afirme gerenciar essa produção, uma parcela significativa dos gestores demonstra dúvidas quanto a isso acontecer ou não, na realidade.

A Figura 21 apresenta as respostas da questão de número 3: A Instituição em que você atua, usa a Biblioteca para depositar a produção técnico-científico-intelectual da sua comunidade? (ex.: cópia do que é produzido por membros da instituição) sob outra ótica; e agora, as respostas estão regionalizadas.

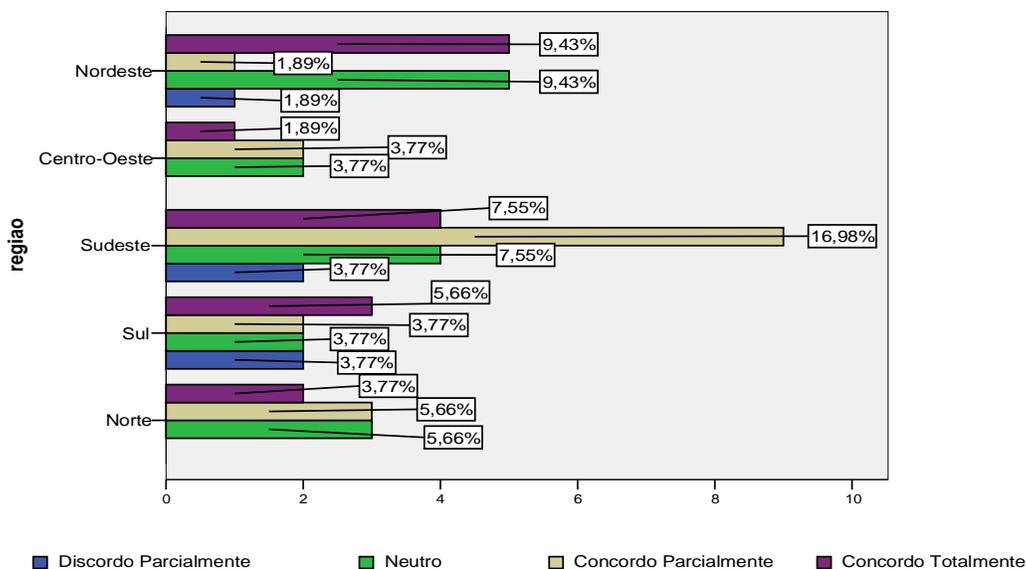


Figura 21 – IFES depositam sua produção científica na BU (por região)  
Fonte: autora

Pelo que mostra a Figura 21, a região sudeste, é a que aponta maior número de recorrências das opções assertivas: 7,55% concordo totalmente e 16,98%, parcialmente. Observa-se ainda que é a região com maior número de IFES.

Na região sul, destacou-se o concordo totalmente, com 5,66%; as opções discordo parcialmente, neutro e concordo parcialmente obtiveram 3,77%. A região centro-oeste, com o menor número de respondentes, mostrou maior ocorrência nas opções concordo parcialmente e neutro, com 3,77%. A região nordeste, que aparece por último na figura, apresentou concordo totalmente e neutro com 9,43%, seguidos de concordo parcialmente e discordo totalmente com 1,89%.

De acordo com a análise, a região sudeste indicou que das 19 IFES, 16 depositam sua produção científica na BU.

A Figura 19, formação dos respondentes por região, mostrou que a sudeste concentra um número maior de profissionais qualificados, bem como maior número

de IFES. Pode-se supor que o fato de haver profissionais capacitados e qualificados influencia a condição de as IFES manifestarem ações quanto à preservação da sua produção científica.

A Figura 22 apresenta os resultados da questão número 4: Especifique que tipo de informações são depositadas na Biblioteca, além dos livros e periódicos impressos.

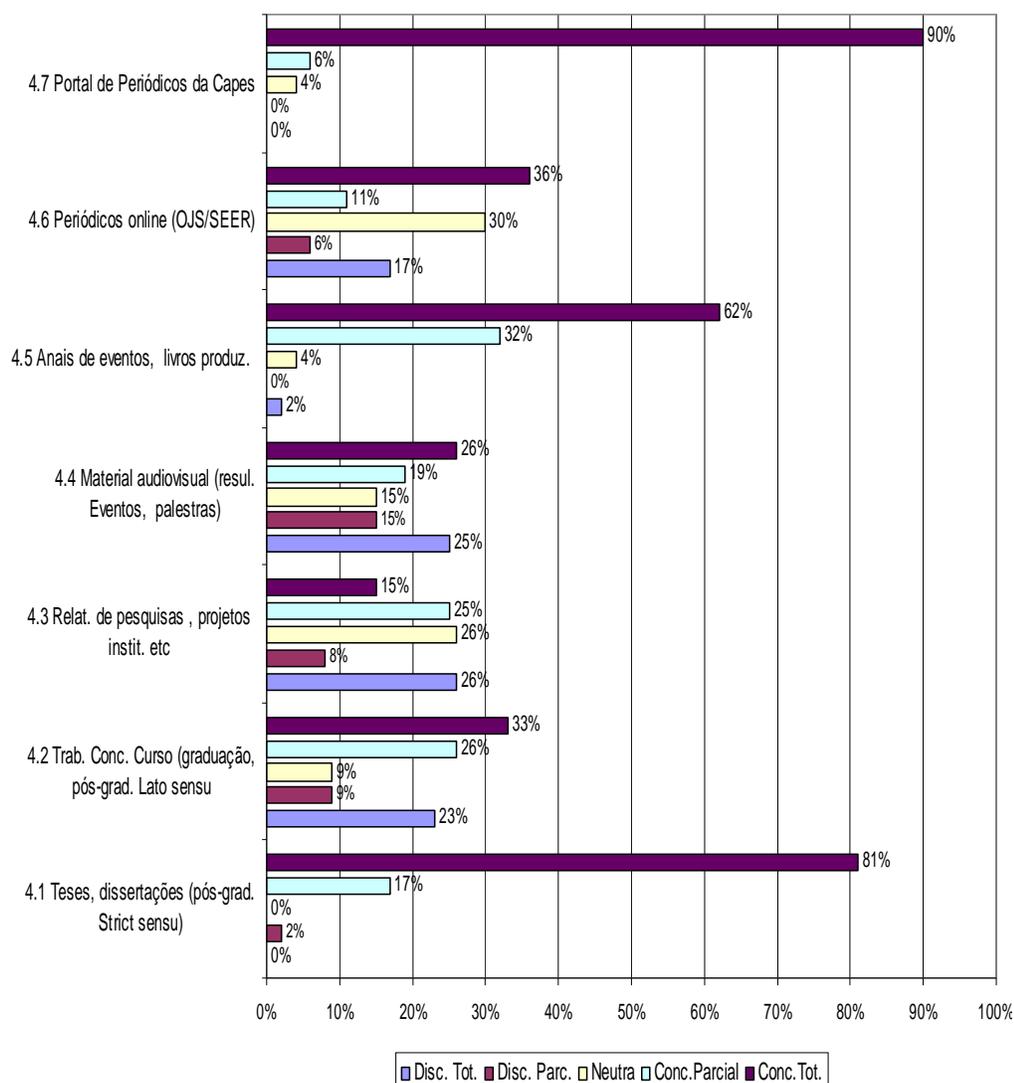


Figura 22 – Que informações são depositadas na biblioteca  
Fonte: autora

A Figura 21 aponta a tipologia de informação depositada na BU. Procurou-se identificar quais documentos são depositados nela, “além” dos livros e periódicos impressos. Normalmente, as BUs são as responsáveis por organizar o que é

comum. Em meio à questão, foram inseridos tipos de documentos que não são usuais; dentre eles, livros produzidos pela instituição, material audiovisual resultante de eventos e palestras, relatórios de pesquisas e projetos institucionais.

Destaca-se, na listagem dos documentos citados, o Portal de Periódicos da Capes, disponível de acordo com os cursos de pós-graduação *Strictu Sensu* existentes nas IFES, apresentando concordo totalmente com índice de 90%.

O segundo item, caracterizado com Portal de Periódicos online ou, como é conhecido no Brasil, *Open Journal Systems* (OJS), customizado pelo IBICT como Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas – SEER, com 36% concordo totalmente e neutro 30%, não apresentou o mesmo percentual de certeza nas respostas. Acredita-se que o referido sistema está em fase de disseminação. Já existem portais em muitas IFES brasileiras que o adotaram para divulgar sua produção científica. Essa plataforma tem se mostrado uma ferramenta excelente para disseminação da produção intelectual.

O terceiro item, assinalado como Anais de eventos e livros produzidos pela comunidade universitária, obteve concordo totalmente com 62% e concordo parcialmente com 32%. Acredita-se que os gestores têm a certeza de que faz parte do acervo esse tipo de documento, considerado convencional para uma BU.

Os itens material audiovisual, resultante de eventos e palestras; relatórios de pesquisas e projetos etc; TCC (trabalho de conclusão de curso de graduação, cursos de pós-graduação e especialização) demonstraram que não existe certeza quanto à resposta, o que está apresentado na Figura 22, em que se verificou concordo totalmente 26% e concordo parcialmente 19%, sendo 15% neutro, 15% discordo parcialmente e 25% discordo totalmente. Observa-se que as opções de concordância ficaram próximas às de discordância. Em virtude de serem considerados pouco convencionais, um número menor de profissionais posicionou-se favoravelmente à sua organização. Ressalta-se, em uma das justificativas, ter sido colocado que, em determinadas instituições, o “trabalho de conclusão de curso não é considerado um trabalho intelectual, mas uma forma de avaliação”. Os relatórios de pesquisa e projetos institucionais obtiveram 15% concordo totalmente, 25% concordo parcialmente, 26% neutro, 8% discordo parcialmente e 26% discordo totalmente. Os resultados indicam que, em algumas IFES, esses documentos não fazem parte do acervo. As opções de concordância ficaram próximas das de discordância.

A Figura 22 ilustra que 81% concorda totalmente, quando o assunto é trabalho de conclusão de pós-graduação *Strictu Sensu*, nível de mestrado ou doutorado. Os gestores têm a certeza de que a BU é responsável pela organização dos referidos documentos. Destaca-se, ainda no mesmo item, que as ferramentas disponíveis para sua sistematização apresentam eficiência e eficácia. Dessa forma, a BU consegue disponibilizar via internet teses e dissertações produção considerada dos discentes e não do corpo de servidores efetivos da IFES.

Na opção “outros”, foram citados: livros falados (audiolivros), material em *braille*, publicações administrativas, documentação de espetáculos culturais realizados pela universidade, vídeos produzidos, artigos publicados pelos docentes pesquisadores, normas técnicas. Assim, na parte qualitativa, foi possível perceber que, do universo pesquisado, 3 (5%) consideram outros tipos de produção institucional. Dos demais, nos 52 (95%) respondentes não houve alusões a outro tipo de registro. Assim, deduz-se que os gestores têm conhecimento do que é depositado na BU do ponto de vista geral. Quando o assunto se torna mais específico, menos de 3,5% relatam outras informações como importantes. O que leva o presente trabalho a supor que a BU não possui um trabalho intensivo ou conhecimento de fato do que é produzido na IFES.

A Figura 23 mostra os resultados da questão de número 5: Em relação ao material organizado/disponibilizado atualmente na Biblioteca, assinale o que lhe compete neste momento.

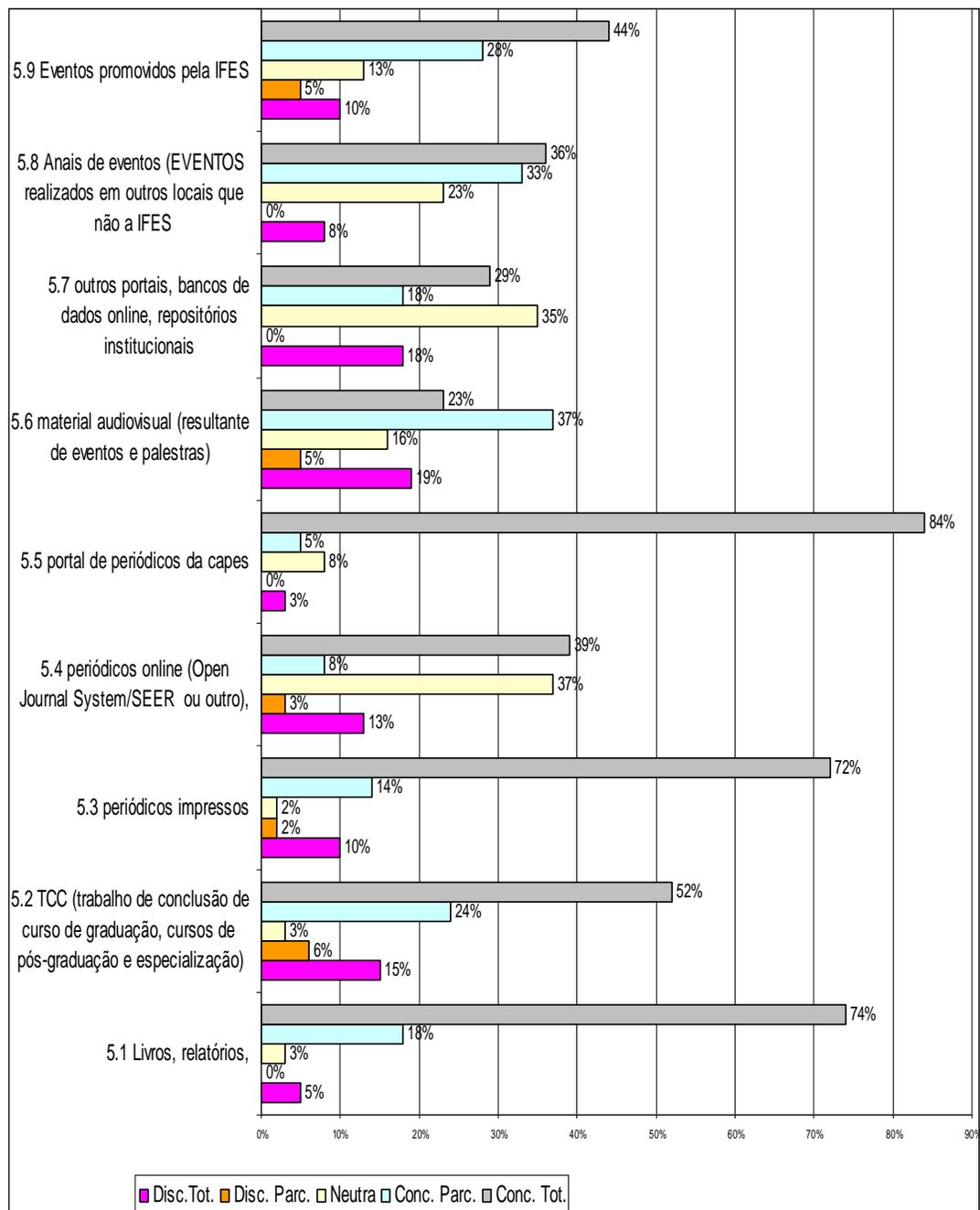


Figura 23 – Material organizado/disponibilizado  
Fonte: autora

Enquanto a questão número 4 objetivou identificar quais documentos são depositados na BU, a questão número 5 questiona sobre que material lhe compete organizar/ disponibilizar atualmente. Embora as questões se pareçam, têm finalidades diferentes. A primeira quer saber o que a instituição deposita na

biblioteca. Entre os tipos de documentos citados, estão os que se caracterizam como produção intelectual da comunidade universitária. A segunda abrange o questionamento da competência da BU; tanto é que destaca os livros; relatórios; periódicos impressos; outros portais, bancos de dados *online*, repositórios institucionais; eventos promovidos pela IFES (ex.: Mostra Universitária, Semana da Extensão ou algum evento que reúna todas as atividades da Instituição: ensino, pesquisa e extensão).

Os resultados indicaram que eventos promovidos pela IFES tiveram 44% concordo totalmente, 28% concordo parcialmente, 13% neutro, 5% discordo parcialmente e 10% discordo totalmente. Anais de eventos (localizados em outros locais que não a IFES) ficaram com os seguintes índices: 36% concordo totalmente, 33% concordo parcialmente, 23% neutro, 8% discordo totalmente. Outros portais, bancos de dados *online*, repositórios institucionais, conforme segue: 29% concordo totalmente, 18% concordo parcialmente, 35% neutro, 18% discordo totalmente. Material audiovisual, resultante de palestras, seguem os resultados: 23% concordo totalmente, 37% concordo parcialmente, 16% neutro, 5% discordo parcialmente e 19% discordo totalmente. O Portal de Periódicos da Capes: 84% concordo totalmente, 5% concordo parcialmente, 8% neutro, 3% discordo totalmente. Periódicos *online* (*Open Journal System* ou outro) assim se apresenta: 39% concordo totalmente, 8% concordo parcialmente, 37% neutro, 3% discordo parcialmente e 13% discordo totalmente. Periódicos impressos: 72% concordo totalmente, 14% concordo parcialmente, 2% neutro, 2% discordo parcialmente e 10% discordo totalmente. Os trabalhos de conclusão de curso (curso de graduação ou especialização), 52% concordo totalmente, 24% concordo parcialmente, 13% neutro, 6% discordo parcialmente, 15% discordo totalmente. Livros e relatórios ficaram distribuídos da seguinte forma: 74% concordo totalmente, 18% concordo parcialmente, 13% neutro, 5% discordo totalmente.

Ao ser questionado sobre o que compete à BU, nenhum gestor apontou o conhecimento produzido pela IFES.

Na opção em aberto, foram destacadas “provas de vestibulares, provas de concursos, vídeos produzidos, obras raras, materiais especiais, multimídia”. Essa resposta não mostra preocupação com o conhecimento produzido, em razão de não se enquadrar no que é considerado pela autora. Tais colocações abrem precedentes

para que se pense se realmente os gestores pesquisados conseguem diferenciar a produção científica da sua IFES, entre o material que compõe o acervo.

Os resultados apontaram para determinado comportamento, diante do que tradicionalmente a BU organiza.

### 4.3 Aspectos de gestão do conhecimento – atividades de gestão

A Figura 24 apresenta os resultados da questão número 6: A Biblioteca identifica de forma diferente o que é produzido na IFES?

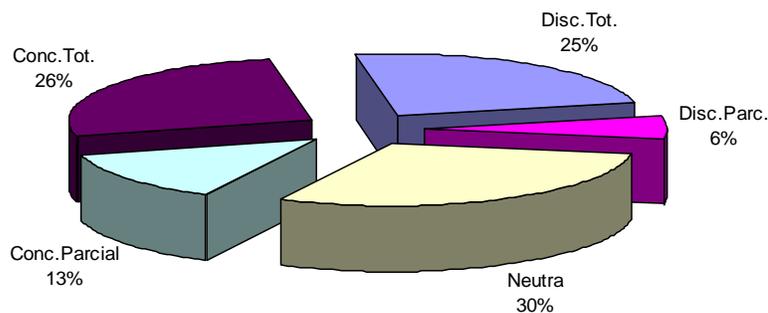


Figura 24 – Biblioteca identifica de forma diferente o que é produzido na IFES  
Fonte: autora

A Figura 24 mostra que 26% dos respondentes concordam totalmente, 13% concordam parcialmente, 30% neutro, 6% discordam parcialmente, 25% discordam totalmente. Os resultados são equilibrados, dificultando a identificação de uma tendência de a BU identificar de forma diferente o que é produzido na IFES.

A Figura 25 apresenta os resultados da questão número 6: É importante a Biblioteca ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?

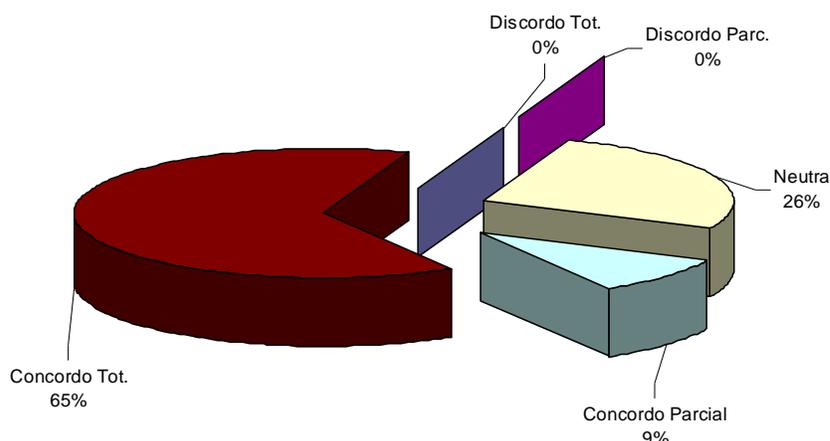


Figura 25 – Importante a Biblioteca administrar o conhecimento produzido na instituição  
Fonte: autora

Os resultados da Figura 25 indicam que 65% concordam totalmente, 9% concordam parcialmente, 26% neutro e as opções negativas ficaram com 0%. Deduz-se que os gestores percebem a importância de a BU atuar com o conhecimento institucional.

A questão número 7 possibilitou justificar a resposta. A seguir, serão apresentadas as respostas da parte qualitativas.

Um respondente observou que “[...É importante por documentar (manter no acervo) a produção da instituição e não apenas referenciar; para dar acesso à produção ao público...], ou, a afirmação que cita a importância da Memória institucional.”

Aqui torna-se oportuno lembrar do dizer de Candido (2006, p. 6), ao observar que a “A Universidade do século XXI será aquela que, de maneira consistente e inovadora, conseguir manter-se no mercado do conhecimento digital. Seja como provedora dos talentos intelectuais para o mercado de trabalho, seja principalmente como produtora de conhecimento... terá que ser cada vez mais um agenciamento institucional capaz de criar e produzir conhecimento na forma digital”.

Tal observação mostra a preocupação do respondente com os rumos do que é produzido e com a forma como poderão prover o acesso a esse conhecimento.

Entre as respostas na opção em aberto, observa-se que seis gestores mencionaram [...A Produção acadêmica de cada instituição é parâmetro para medir se a instituição atende à sua finalidade social...].

É claro que o avanço tecnológico tem proporcionado a criação de novos produtos e serviços informacionais, acesso ao conhecimento registrado disponível e, conseqüentemente, novos recursos para a busca e a disseminação de informações científicas (ARAÚJO et al, 2009). Esse avanço possibilitará cada vez mais que as IFES estejam visíveis, mostrando sua finalidade social e cumprindo seu papel.

Um dos gestores respondeu [...Para que através disso seja criado o repositório institucional com toda a produção intelectual dos docentes da instituição propiciando o acesso a todos...]. Camargo e Vidotti (2006) citam o exemplo do RepositoriUM, criado pela Universidade do Minho, cujo objetivo estratégico é armazenar, preservar e divulgar a produção intelectual das diversas comunidades científicas daquela Universidade.

Foi também referenciado duas vezes pelos gestores: [...Importância da gestão do conhecimento e, ainda, a possibilidade de alimentar o repositório institucional...]. da aplicabilidade dos repositórios institucionais como ferramenta de GCC (Gestão do Conhecimento Científico). Apontam que:

o sistema de comunicação científica demanda mecanismos que garantam a realização efetiva de todos os processos relacionados com a produção até o uso do conhecimento científico. (idem, p. 207)

A colocação seguinte adverte claramente a respeito do papel da BU [...Para cumprir seu objetivo principal, que é permitir o acesso à informação, a biblioteca deve guardar e difundir o conhecimento produzido pela Universidade...]. Costa e Leite (idem) falam do papel do bibliotecário junto aos repositórios, mas não o direcionam à BU.

Outra resposta [...Para reunir, conservar e disseminar o conhecimento gerado.], citada duas vezes, remete-nos ao dizer de Philips, citado por Miranda (2003, p. 19), ao afirmar que as bibliotecas estão sendo transformadas de organizações centradas em coleções para organizações centradas no acesso [à informação]; de depositárias de formatos impressos em organizações menos atadas à idéia de lugar físico e a documentos impressos. O autor faz um importante destaque quando afirma que a missão das Bibliotecas não está mudando, mas que seu papel está pró-ativo, assertivo e cooperativo.

A Figura 26 apresenta os resultados da questão 8: Quais fatores são mais importantes para que a biblioteca possa administrar o conhecimento produzido na instituição?

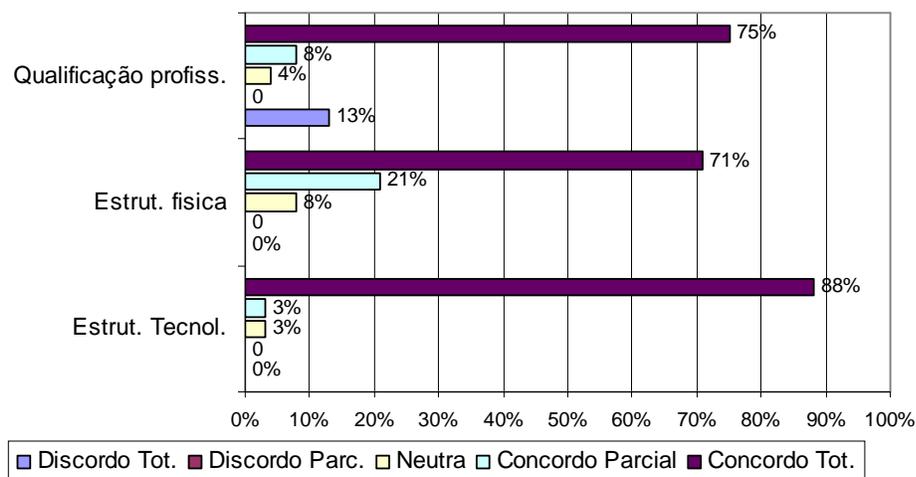


Figura 26 – Fatores mais importantes para a Biblioteca administrar o conhecimento produzido na instituição

Fonte: autora

Entre as opções de resposta, ficaram a estrutura tecnológica, como o uso de redes de computadores, infraestrutura tecnológica; estrutura física (espaço físico e mobiliário) da biblioteca e qualificação dos profissionais para atuar na gestão.

A Figura 26 evidencia ainda que os resultados ficaram muito próximos. Qualificação profissional, por exemplo, ficou da seguinte forma: 75% concordo totalmente, 8% concordam parcialmente, 4% neutro e as outras opções não pontuaram. Estrutura física apresentou o seguinte formato: 71% concordam totalmente, 21% concordam parcialmente, 8% neutro e as outras duas opções não obtiveram pontuação. Estrutura tecnológica, como segue: 88% concordam totalmente, 3% concordam parcialmente e 3% neutro. A opção estrutura tecnológica teve uma diferença em relação às outras opções: 88,7% do total consideraram que a estrutura tecnológica é o fator mais importante. Embora os resultados tenham sido próximos, a tecnologia foi vista como a mais importante; mesmo assim, o resultado expressa consonância entre as variáveis e mostra que são três os fatores a serem considerados quanto ao gerenciamento do conhecimento produzido na instituição.

A questão de número 9 perguntou: Você tem conhecimento do Projeto de Lei – PL 1120/2007?

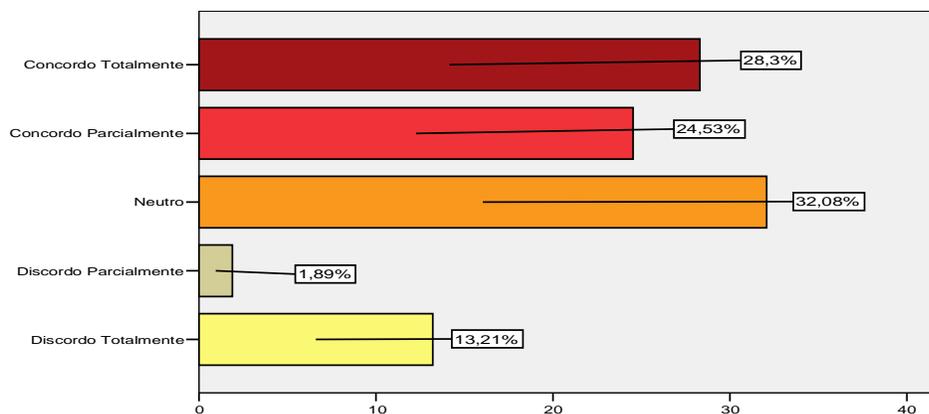


Figura 27 – Conhecimento do Projeto de Lei – PL 1120/2007  
Fonte: autora

De acordo com a Figura 27, pode-se observar que 28% concordaram totalmente, 24,53% concordaram parcialmente, 32% foram neutros, 1,89% discordaram parcialmente e 13,21% discordaram totalmente. Os resultados expressam que os gestores têm algum conhecimento do projeto de lei e do seu objetivo.

A Figura 28 ilustra as respostas referentes à questão de número 10: Considera o Projeto de Lei – PL 1120/2007 importante?

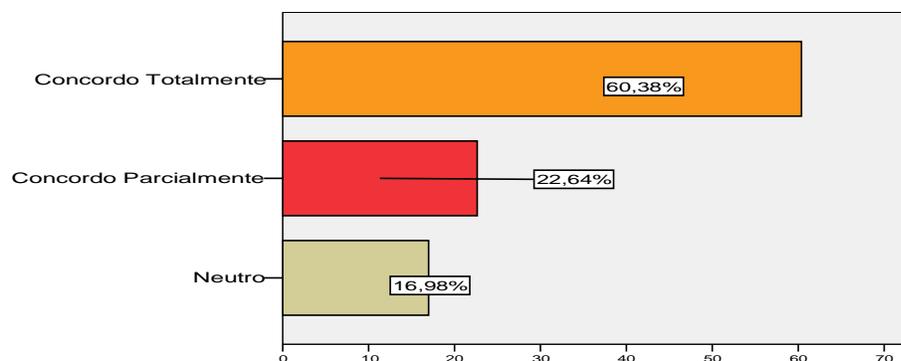


Figura 28 – Considera o do Projeto de Lei – PL 1120/2007 importante  
Fonte: autora

A Figura 28 aponta que 60,38% concordam totalmente, 22,64% concordam parcialmente e 16,98% mantiveram-se neutros. Acredita-se que a maioria dos gestores vê como uma iniciativa importante o projeto mencionado.

A Figura 29 mostra os resultados da questão 11: A IFES tem/mantém estratégias próximas do que propõe o Projeto de Lei – PL 1120/2007?

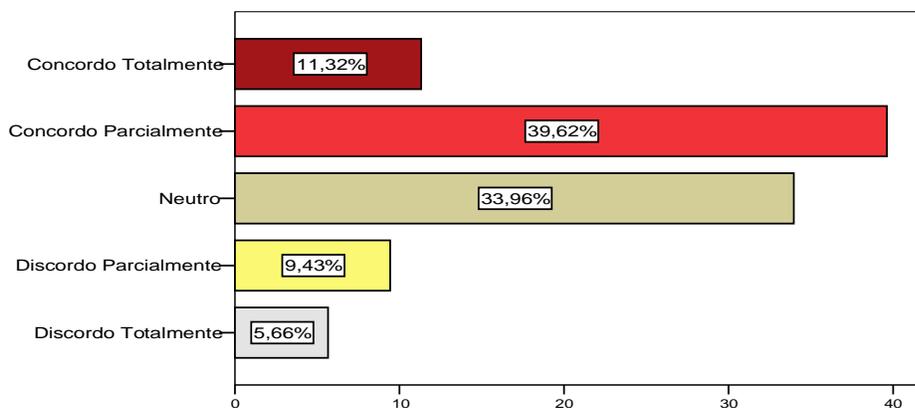


Figura 29 – IFES tem/mantém estratégias próximas do que propõe o Projeto de Lei – PL 1120/2007  
Fonte: autora

Na apresentação dos resultados na Figura 28, vê-se que 11,32% concordaram totalmente, 39,62% concordaram parcialmente, 33,96% foram neutros, 9,43% discordaram parcialmente e 5,66% discordaram totalmente. As respostas indicam que diversas IFES têm/mantêm algum tipo de estratégia que possibilite conhecer o registro da sua produção científica.

A Figura 30 mostra os resultados da questão número 12: A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?

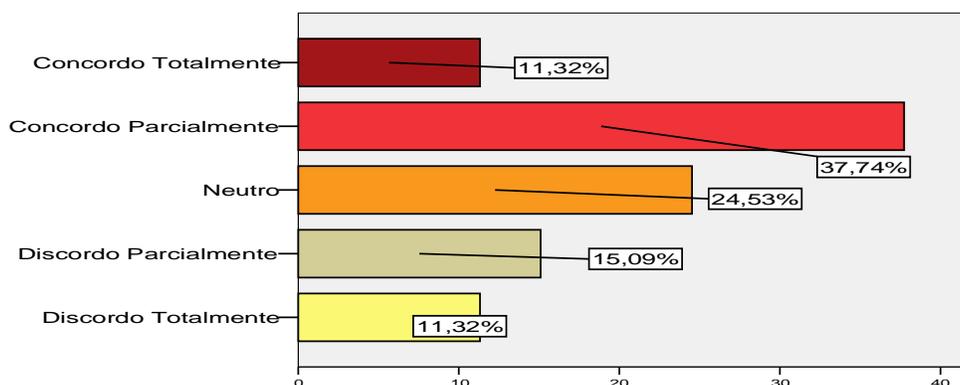


Figura 30 – A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?  
Fonte: autora

Observa-se que 11,32% concordaram totalmente, 37,74% concordaram parcialmente, 24,53% foram neutros, 15,09% discordaram parcialmente e 11,32% discordaram totalmente. Os resultados indicaram que 49,06% concordaram quanto ao fato de a IFES manter alguma estratégia relacionada ao registro da sua produção científica. Acredita-se, então, que a maioria mostra preocupação em gerenciar o conhecimento produzido.

A Figura 31 expõe os resultados da questão de número 13: A IFES tem/mantém estratégias próximas as de um repositório institucional?

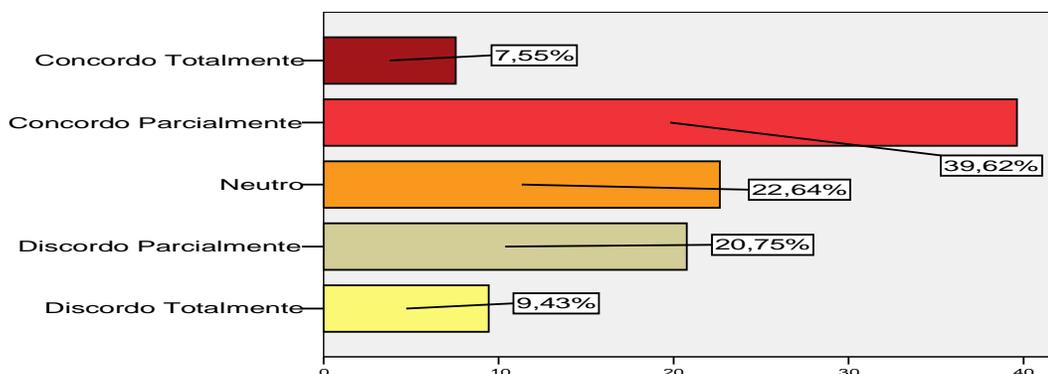


Figura 31– IFES tem/mantém estratégias próximas as de um repositório institucional

Fonte: autora

As respostas mostraram que 7,55% concordaram totalmente, 39,62% concordaram parcialmente, 22,64% foram neutros, 20,75% discordaram parcialmente e 9,43% discordaram totalmente. Tais resultados induzem-nos a pensar que a maioria dos gestores não tem certeza ou discorda da afirmação expressa na questão.

#### 4.4 Aspectos políticos e institucionais

A seguir são apresentados os resultados da questão número 14, que perguntou: Em relação à política institucional de informação – PII, a IFES que você atua: Essa questão se desdobrou em três, pois investigou aspectos político-institucionais.

A Figura 32 mostra os resultados quando a alternativa foi: Sim, tem uma política institucional de informação – PII.

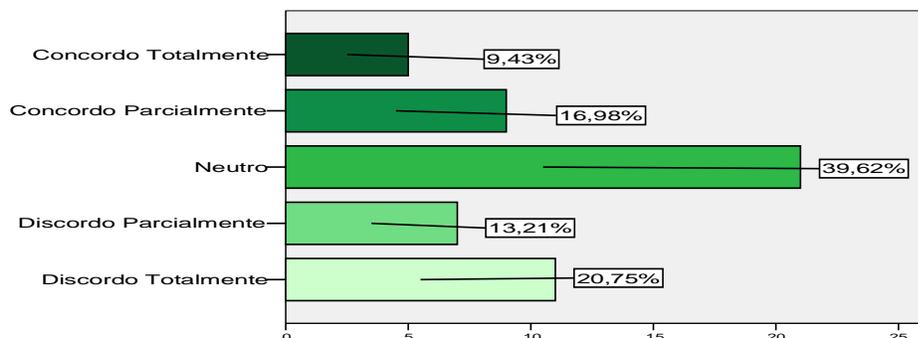


Figura 32 – Política Institucional de Informação – PII A  
Fonte: autora

A Figura 32 mostra que 9,43% concordaram totalmente, 16,98% concordaram parcialmente, 39,62% foram neutros, 13,21% discordaram parcialmente e 20,75% discordaram totalmente. Os resultados não expressam concordância. Deduz-se que os gestores das BUs não tiveram certeza da resposta.

A Figura 33 explica os dados quanto às respostas da alternativa: Não, não tem uma política institucional de informação – PII.

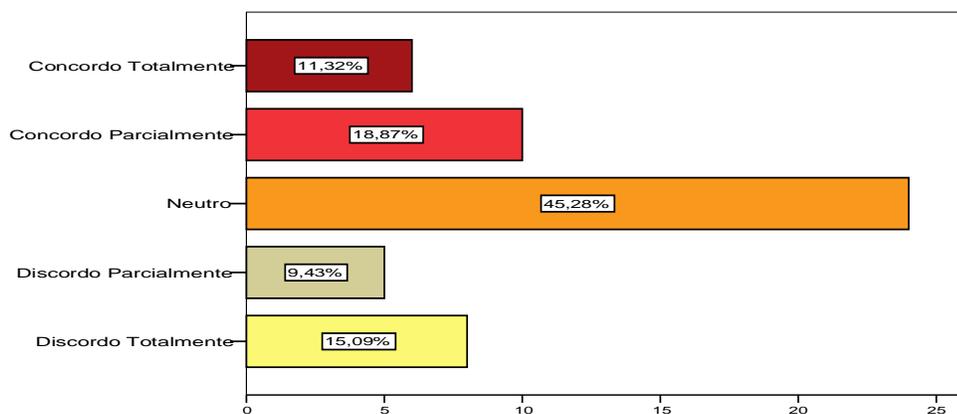


Figura 33 – Política Institucional de Informação – PII B  
Fonte: autora

A figura 33 mostra que 11,32% concordaram totalmente, 18,87% concordaram parcialmente, 45,28 foram neutros, 9,43% discordaram parcialmente e 15,09% discordaram totalmente. Os resultados indicam dúvida; as opções de

resposta afirmativa ficaram próximas à negativa. A única opção em destaque foi a neutra, como se percebe na figura em foco. Isso nos leva a pensar que o gestor não apresenta uma posição definida quanto ao fato de ter ou não uma política institucional de informação institucional.

A Figura 34 apresenta os resultados quanto às respostas da alternativa Atualmente trabalha na construção da política institucional de informação – PII.

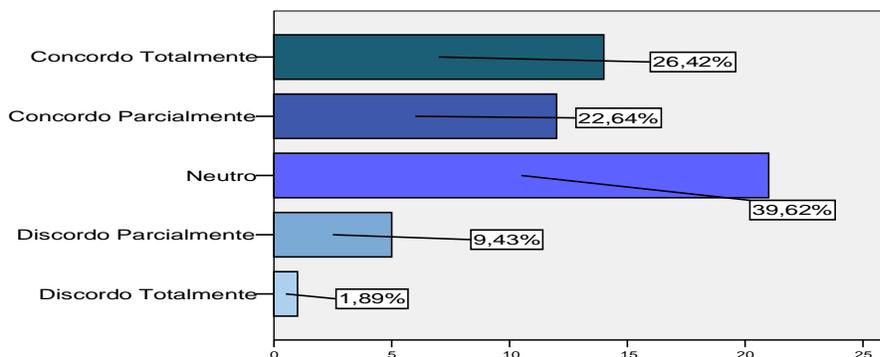


Figura 34 – Política Institucional de Informação – PII C  
Fonte: autora

Nos resultados, observa-se que 26,42% concordaram totalmente, 22,64% concordaram parcialmente, 39,62% foram neutros, 9,43% discordaram parcialmente e 1,89% discordaram totalmente.

Essa figura evidencia que, embora os gestores pesquisados demonstrem dúvida quanto aos assuntos relativos à política institucional de informação na sua instituição, no quesito em análise, fica clara a preocupação com os rumos da criação de uma política institucional.

#### 4.5 Considerações sobre o capítulo

Esse capítulo apresentou a análise dos dados e a interpretação dos resultados, referentes à primeira coleta. Foi investigada, junto aos gestores, a existência de práticas de gestão do conhecimento produzido nas IFES. Observou-se que, nos resultados, 60% dos pesquisados indicam haver práticas de gestão do conhecimento produzido. Pelo fato de, ao ser questionado sobre o que compete à BU, nenhum gestor ter apontado o conhecimento produzido pela IFES, suspeita-se que os pesquisados possam confundir o conhecimento produzido pela sua IFES e

o conhecimento administrado pela BU. Quando questionados sobre o que compete à BU, os gestores relacionam somente o que ela tradicionalmente está acostumada: livros, relatórios; periódicos impressos; outros portais, bancos de dados *online*, repositórios institucionais; eventos promovidos pela IFES (ex.: Mostra Universitária, Semana da Extensão ou algum evento que reúna todas as atividades da Instituição: ensino, pesquisa e extensão).

Ao abrir espaço para buscar evidências do que realmente a BU gerencia, observa-se que os gestores confundem o conhecimento produzido com outros materiais, tais como: livros falados (audiolivros), material em *braille*, publicações administrativas, documentação de espetáculos culturais realizados pela universidade, vídeos produzidos. Do universo pesquisado, somente 3,5% apontam outras informações importantes, como artigos publicados pelos docentes. Acredita-se que, possivelmente, o gestor não tenha conhecimento do que acontece relativo ao assunto em pauta.

Os resultados indicaram existir uma confusão entre saber o que é administrar o conhecimento produzido pela IFES e as atribuições da BU. Considerou-se tal fase da pesquisa importante, pois através dela foi possível identificar quais são as BUs que possuem práticas de gestão do conhecimento produzido.

Enquanto o Capítulo 3 apresentou a abordagem teórica da presente pesquisa, mostrando o que foi feito nas BUs relativo ao tema do presente trabalho e o que ainda não foi, o Capítulo 4 tratou de revelar o estado das práticas existentes com relação ao conhecimento. A partir dessa análise, conseguiu-se visualizar as BUs que mostraram resultados práticos de gestão do conhecimento. Assim, as BUs que possuem a referida experiência passaram a ser o alvo da etapa seguinte. Os dados recolhidos na etapa em questão foram essenciais para dar prosseguimento ao presente trabalho.

Expõe-se que o Capítulo 3 levantou as questões teóricas e o Capítulo 4 levantou as práticas existentes. As duas etapas se complementam para colaborar com a seguinte.

O Capítulo 5, como segue, tratou de reunir os dados das IFES que responderam afirmativamente à questão sobre práticas de gestão do conhecimento. A partir da reunião elaborada, a pesquisadora usou o conteúdo teórico abordado para apresentar a proposta de diretrizes.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPOSIÇÃO DE DIRETRIZES**

Pensar em propor diretrizes está associado à ideia que se tem das diferentes realidades vividas no país. Muitas vezes, o que é adequado para uma instituição poder não ser pertinente para outra; por isso, a presente tese optou por seguir a linha de propor diretrizes, pensando-as como algo flexível.

Diretrizes são compostas por metas a serem seguidas; em geral, a diretriz é estabelecida para orientar sobre um determinado problema. Podem ser consideradas como uma orientação sobre uma determinada estrutura/assunto.

Conforme apresentado no Capítulo 3, segundo o *Dicionário de gestão* (2009), diretrizes são:

Normas gerais de caráter permanente, que orientam a tomada de decisão nos diversos escalões da organização, determinando prioridades e concentração de esforços para empreendimentos de maior importância. (id.)

#### **5.1 Introdução**

O presente capítulo objetiva apresentar a proposição de diretrizes para as BUs gerenciarem o conhecimento produzido nas IFES.

Aponta a segunda etapa da coleta de dados e apresenta a metodologia adotada para a elaboração das diretrizes; na sequência, apresenta a proposição de diretrizes. Baseou-se na segunda etapa da pesquisa apresentada no Capítulo 2 e na revisão teórica, exposta, discutida e analisada no Capítulo 3. Cumpre com o quinto item dos objetivos específicos, proposto no Capítulo 1.

A Figura 35 apresenta o caminho do raciocínio na direção de se pensar quais são as estratégias necessárias para a BU gerir o conhecimento produzido.

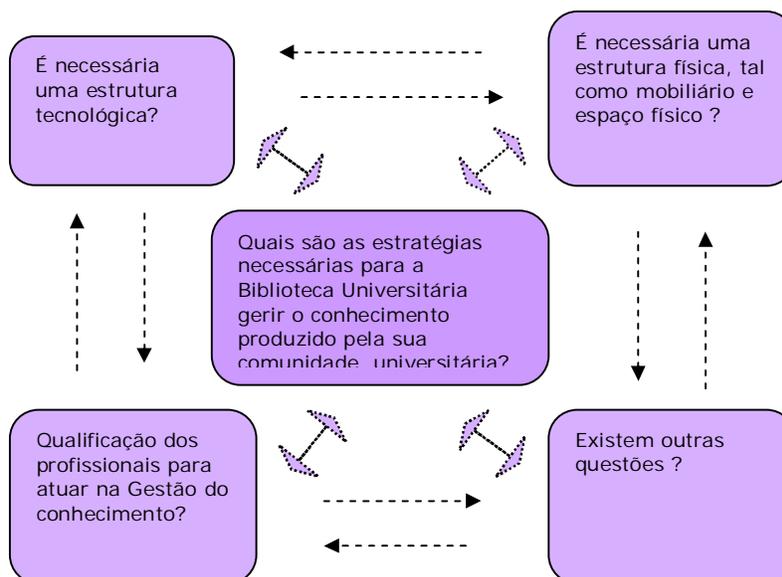


Figura 35 – Estratégias necessárias para a BU gerir o conhecimento produzido  
Fonte: autora

## 5.2 Sobre a segunda etapa da coleta de dados

Na segunda etapa da coleta de dados do presente estudo, selecionou-se as IFES que possuem práticas de gestão do conhecimento produzido. Foram identificadas 16 IFES que afirmaram ter práticas de GC, do total das 55 investigadas. Enviou-se uma mensagem eletrônica (Anexo C), no mês de setembro de 2009, aos 16 gestores, com a solicitação para que respondessem aos questionamentos. Das 16 mensagens eletrônicas enviadas, obteve-se 10 respostas. No segundo envio, em outubro, encaminhou-se aos que faltaram. Obteve-se, então, o retorno de 5 respostas.

Os questionamentos consistiram de uma parte do questionário eletrônico (Apêndice 1), ilustrado na figura 36. As questões foram abertas. A última parte do questionamento foi livre, a fim de que fossem expostas outras observações, de acordo com a visão do sujeito pesquisado.

1. Quais fatores são mais importantes para que a biblioteca possa ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?
1.1 Estrutura Tecnológica (uso de redes, computadores, infraestrutura tecnológica)
1.2 Estrutura Física (espaço físico e mobiliário) da biblioteca
1.3 Qualificação dos profissionais para atuar na Gestão
1.4 Outros Especifique

Figura 36 – Questionamentos 2ª rodada  
Fonte: autora

A segunda coleta proposta teve por meta obter informações para saber o que os gestores julgam importante para a BU atuar na gestão do conhecimento produzido. Os resultados obtidos serão mostrados de forma direta, isto é, transcrevendo as respostas e, em seguida, analisados sistematicamente.

### **5.3 Metodologia usada para proposição de diretrizes**

A metodologia usada para a elaboração das diretrizes embasou-se no estudo teórico apresentado no Capítulo 3, na pesquisa sobre práticas de GC; a análise dos dados pode ser vista no Capítulo 4 e aprofundada junto aos 16 gestores que afirmaram ter práticas de GC. Os resultados das três etapas convergiram para o delineamento das diretrizes, conforme apresentado na Figura 36.

Seu objetivo está em mostrar o caminho no qual as BUs podem se basear para propor ações com a finalidade de gerir o conhecimento produzido nas IFES.

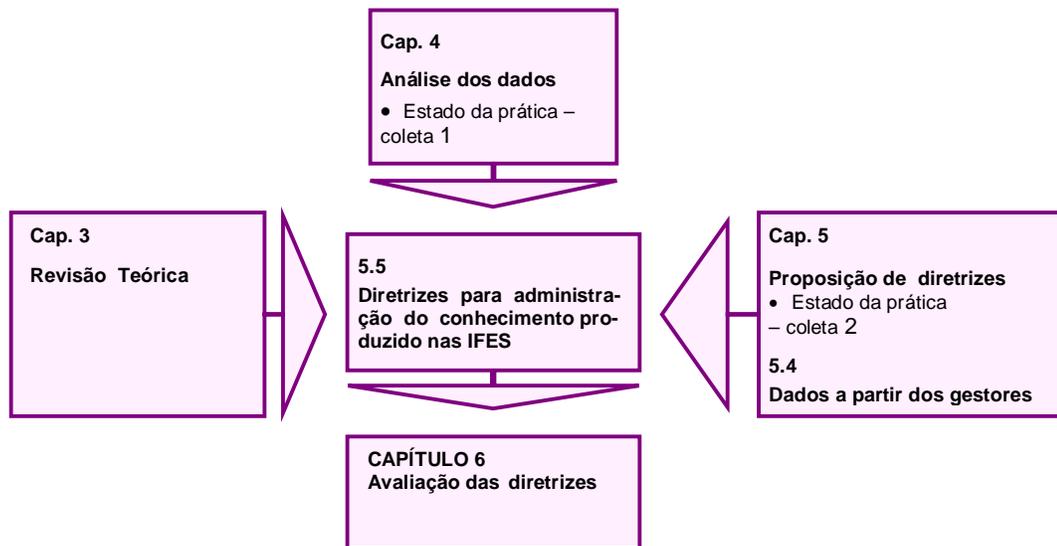


Figura 37 – Caminho para elaboração e validação das diretrizes  
Fonte: autora

A Figura 38, – Árvore de causa e efeito – elaboração das diretrizes busca retratar a metodologia adotada para delinear as diretrizes, que obedeceu às seguintes etapas: identificar o problema principal, identificar as causas do problema, estabelecer a situação, desejar e identificar os meios para resolver o problema.

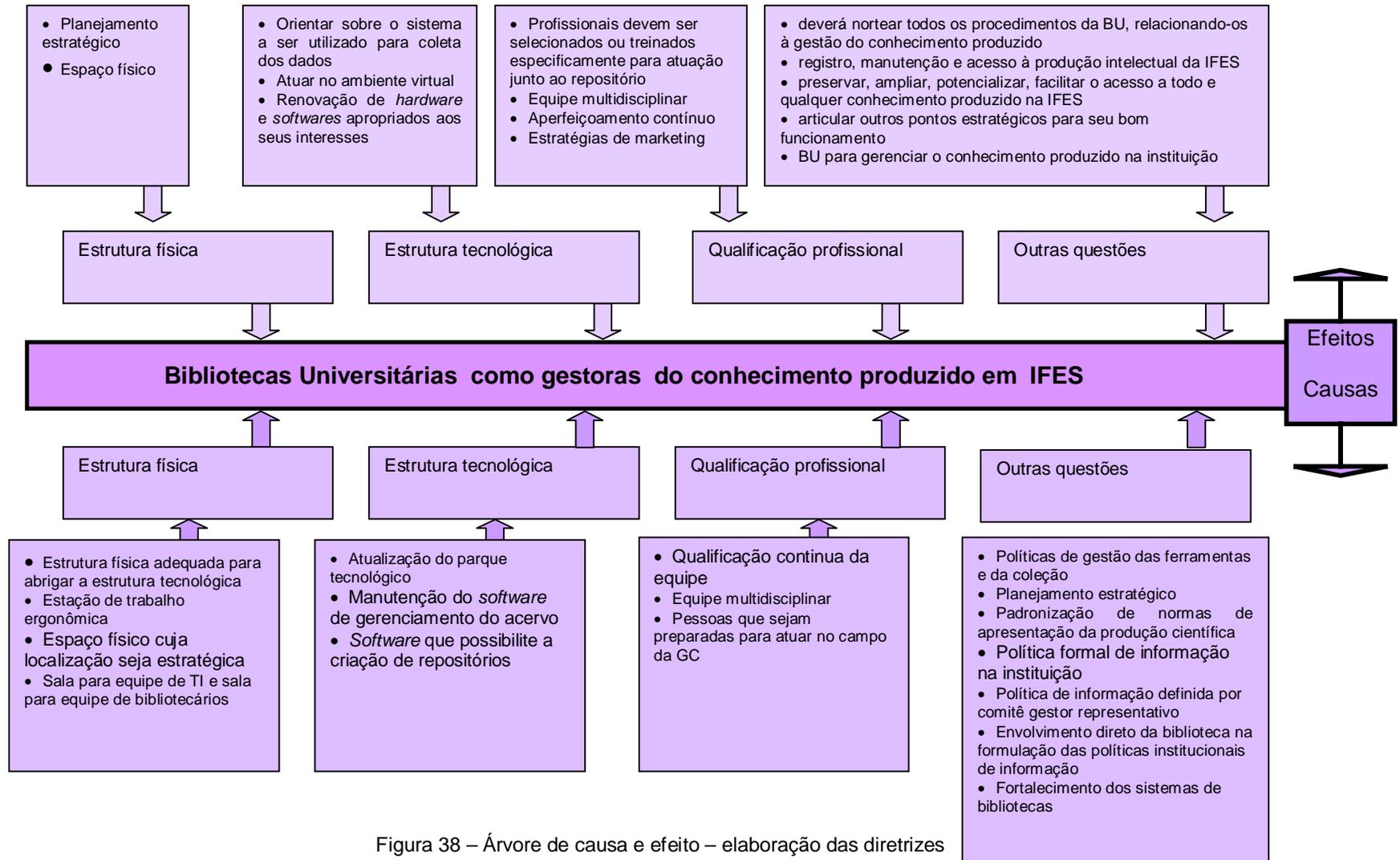


Figura 38 – Árvore de causa e efeito – elaboração das diretrizes  
Fonte: autora

## 5.4 Apresentação dos dados e interpretação dos resultados a partir dos gestores

Para que se possa compreender a contribuição dada pelos gestores de bibliotecas, a seguir são relacionadas tais colocações, conforme os questionamentos feitos. Essas exposições serviram como reflexão, junto do aporte teórico, para que a pesquisadora trabalhasse na proposição das diretrizes.

### 5.4.1 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista tecnológico – softwares, hardware – para essa organização), foi citado:

- a. Atualização do parque tecnológico, no que diz respeito a computadores, servidores, impressoras, *scanners* e toda tecnologia de informação e comunicação necessária.
- b. Manutenção do *software* de gerenciamento do acervo, produtos e serviços ofertados.
- c. Investimento em *softwares* que possibilitem a criação de repositórios institucionais;
- d. Os gestores pesquisados citaram *softwares* a serem utilizados, ilustrados no quadro 07:

Para criação de repositórios *	Para gestão e publicação de periódicos e de conferências científicas*	Sobre o padrão recomendado*
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DSpace</li> <li>• Duraspace</li> <li>• E-prints</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEER</li> <li>• SOAC,</li> </ul> Para publicação de livros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ConneXions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dublin core</li> <li>• Sistema CNRI</li> </ul> Handle – (usado para designar identificadores permanentes)

Quadro 07 – *Softwares* recomendados

\* os exemplos citados constam nos anexos deste estudo

Fonte: autora

#### **5.4.2 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista da estrutura física (espaço físico e mobiliário):**

- a. A BU necessita ter uma estrutura física adequada para abrigar a estrutura tecnológica, além do atendimento à comunidade.
- b. Mobiliário para estação de trabalho ergonômico, uma vez que os profissionais trabalharão apenas com o digital.
- c. Espaço físico cuja localização seja estratégica (fácil acesso dos usuários – geradores de produção acadêmica – e com o pessoal de referência, atendimento).
- d. Sala para equipe de TI e sala para equipe de bibliotecários.

#### **5.4.3 Questionados sobre o que é importante do ponto de vista da Gestão (qualificação de profissionais)**

- a. Planejamento estratégico visando ao crescimento contínuo do acervo, dos espaços, do corpo funcional, dos serviços prestados, etc. É fundamental a elaboração e execução de um programa de educação continuada para os servidores, que permita o aperfeiçoamento contínuo.
- b. Os profissionais devem ser selecionados especificamente para atuação junto ao repositório (com experiência/conhecimento em gestão de documentos digitais); (pessoas que sejam preparadas para atuar no campo da GC).
- c. Necessário trabalho em equipe multidisciplinar (envolvendo vários atores da universidade).
- d. Qualificação contínua da equipe (profissionais devem receber cursos de atualização em *softwares*, sistemas de informação, pesquisa na internet e em bases de dados necessários para o desenvolvimento de suas atividades).
- e. Qualificação frequente para manter as relações interpessoais com seus pares e usuários.
- f. Atualizar seus conhecimentos para a indexação e o armazenamento informacional.
- g. Conhecimento de outros idiomas e, pelo menos, inglês em nível intermediário.

- h. Atualização constante quanto às principais discussões da área sobre produção científica.

#### **5.4.4 Opção em aberto, especifique**

Nesse item, proporcionou-se aos respondentes apontarem para questões que não foram abordadas no decorrer da pesquisa. Foi possível manifestarem-se sobre pontos considerados importantes e não apresentados ao longo da pesquisa. Percebeu-se que surgiram questões consideradas importantes, tais como políticas de gestão, padronização de normas, entre outras. Tais questões não foram abordadas em outros trabalhos.

- a. Políticas de gestão das ferramentas e da coleção, de modo que normas específicas regulamentem desde o depósito da produção até sua disponibilização, o que envolve termo de autorização do aluno/autor da produção, quanto à disponibilização do conteúdo do seu trabalho, obedecendo-se à legislação vigente.
- b. Política formal de informação na instituição para o estabelecimento de critérios que permitam o desenvolvimento da área em todos os setores, respeitando os padrões estabelecidos.
- c. Envolvimento direto da biblioteca na formulação das políticas institucionais de informação.
- d. Política de informação definida por comitê gestor representativo: docentes das áreas, analista, bibliotecários, gestor da biblioteca (resolução da instituição, determinando o depósito/envio da produção científica).
- e. Padronização de normas de apresentação da produção científica.
- f. As atividades relativas à organização da produção intelectual têm que fazer parte das políticas de informação e de informatização institucional. Caso contrário, a iniciativa não terá êxito.

- g. Integração das bibliotecas setoriais ou do sistema das bibliotecas com AS EDITORAS UNIVERSITÁRIAS, acompanhando a produção intelectual na IFES.
- h. Fortalecimento dos sistemas de bibliotecas, com uma política de representação do profissional bibliotecário em programas científicos, tecnologias e de inovação nas IFES. Além de o mesmo profissional acompanhar esses projetos/programas, a fim de conhecer o que se produz para disseminar, divulgar e fortalecer os programas com o desenvolvimento de coleções compatíveis.

## **5.5 Diretrizes para administração do conhecimento produzido nas IFES**

Dentro da fundamentação teórica, estudou-se que diretrizes significam um conjunto de instruções, normas e indicações gerais (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2008) ou, conforme afirma Sanches (2004, p. 119), “as diretrizes balizam o caminho a ser percorrido, num determinado período de tempo, com vistas a atingir os resultados mais expressivos...”.

Nesse sentido, chama-se atenção para o fato de que as orientações a seguir não objetivam ter caráter definitivo ou substituir ações institucionais que promovam a BU a partir do conhecimento produzido.

As atividades da BU estão ligadas a todas as atividades da IFES. Existe um relacionamento direto para cumprir as metas da instituição. A definição dos passos da BU dentro da organização será essencial para se chegar ao fim desejado.

Diante das informações colocadas, sugere-se que:

A Primeira Diretriz compreende que a BU participe ativamente, para propor, junto à IFES, uma Política Institucional de Informação – PII. Essa política deve ser, ao mesmo tempo, ampla, no sentido de abranger o que é produzido e específica, no sentido de detalhar as atividades de cada membro envolvido no processo.

Segundo Choo (2002, p. 345), ao expor as diferentes formas de as organizações usarem a informação, referenciado no Capítulo 1 do presente trabalho:

. “... as organizações usam a informação de três maneiras estratégicas: 1- Criar significado denota imprimir identidade, dar valor às atividades da organização; 2- Criar novos conhecimentos dependerá da experiência de cada um (conhecimento tácito), do ponto de vista individual ou coletivo, bem como das parcerias existentes interna ou externamente; 3- tomar decisões, porque elas deverão ser baseadas na compreensão dos propósitos comuns e objetivos organizacionais.” (op. cit., p. 346).

A primeira diretriz indica que se deve amparar o desenvolvimento das atividades da BU, facilitar sua atuação e propor o caminho a ser seguido.

Ainda a mesma diretriz deverá nortear todos os procedimentos da BU, relacionando-os à gestão do conhecimento produzido e criando a possibilidade desse conhecimento originar o repositório institucional.

A segunda diretriz indica que se deve garantir o registro, a manutenção e o acesso à produção intelectual da IFES.

A terceira diretriz considera a necessidade de preservar, ampliar, potencializar, facilitar o acesso a todo e qualquer conhecimento produzido nas IFES.

A quarta diretriz indica que a BU deverá orientar sobre o sistema a ser utilizado para a coleta dos dados.

A quinta diretriz indica que, a partir da aprovação da PII, será necessário articular pontos estratégicos para o bom funcionamento da BU.

A sexta diretriz recomenda uma estrutura para a BU trabalhar, para gerenciar o conhecimento produzido, que pode ser visualizada na Figura 38.

A sétima diretriz orienta a BU a preparar-se para atuar no ambiente virtual, munindo-se de tecnologias apropriadas e compatíveis.

A oitava diretriz direciona para a renovação de *hardware* e *softwares* apropriados aos seus interesses.

A nona diretriz sugere que, para agir no campo da GC, os profissionais devem ser selecionados ou treinados especificamente para a atuação junto ao repositório (com experiência/conhecimento em gestão de documentos digitais).

A décima diretriz prevê que a BU tenha uma equipe multidisciplinar, envolvendo vários atores de diversos segmentos da IFES.

A décima-primeira diretriz sugere que a BU elabore e execute um programa de educação continuada para os servidores, que permita aperfeiçoamento contínuo.

A décima-segunda diretriz recomenda que a BU adote estratégias de *marketing*, a fim de possibilitar ampla divulgação em todos os segmentos institucionais, com a finalidade de esclarecer os objetivos da BU.

A décima-terceira diretriz orienta para o planejamento estratégico, visando ao crescimento contínuo do acervo, dos espaços, do corpo funcional, dos serviços prestados, etc.

A décima-quarta diretriz encaminha que o espaço físico da BU tenha localização estratégica (fácil acesso para os usuários – geradores de produção acadêmica e com o pessoal de referência, atendimento adequado).

Por fim, a décima-quinta diretriz propõe o esquema da BU para gerenciar o conhecimento produzido na instituição, ilustrado na Figura 39 e abordado no tópico seguinte.

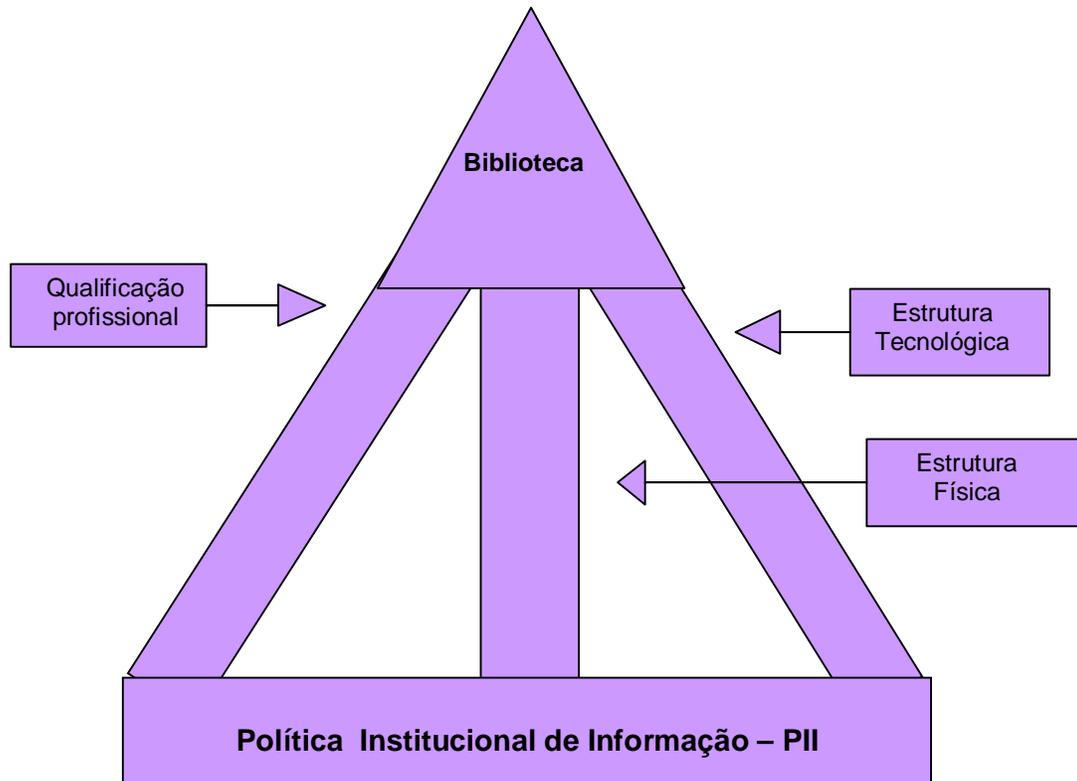


Figura 39 – Estrutura da BU para gerenciar o conhecimento produzido

Fonte: a autora

## 5.6 BU como provedora do conhecimento produzido

A partir do momento em que a BU passar a gerenciar o conhecimento produzido na IFES, estará colaborando para a criação da memória institucional. Embora essa organização seja proposta no plano virtual, visa contribuir para sua atualização ante as ferramentas de trabalho existentes na rede mundial de computadores.

Assim, a Figura 40 retrata a BU como um setor atuante nos diversos ambientes institucionais.

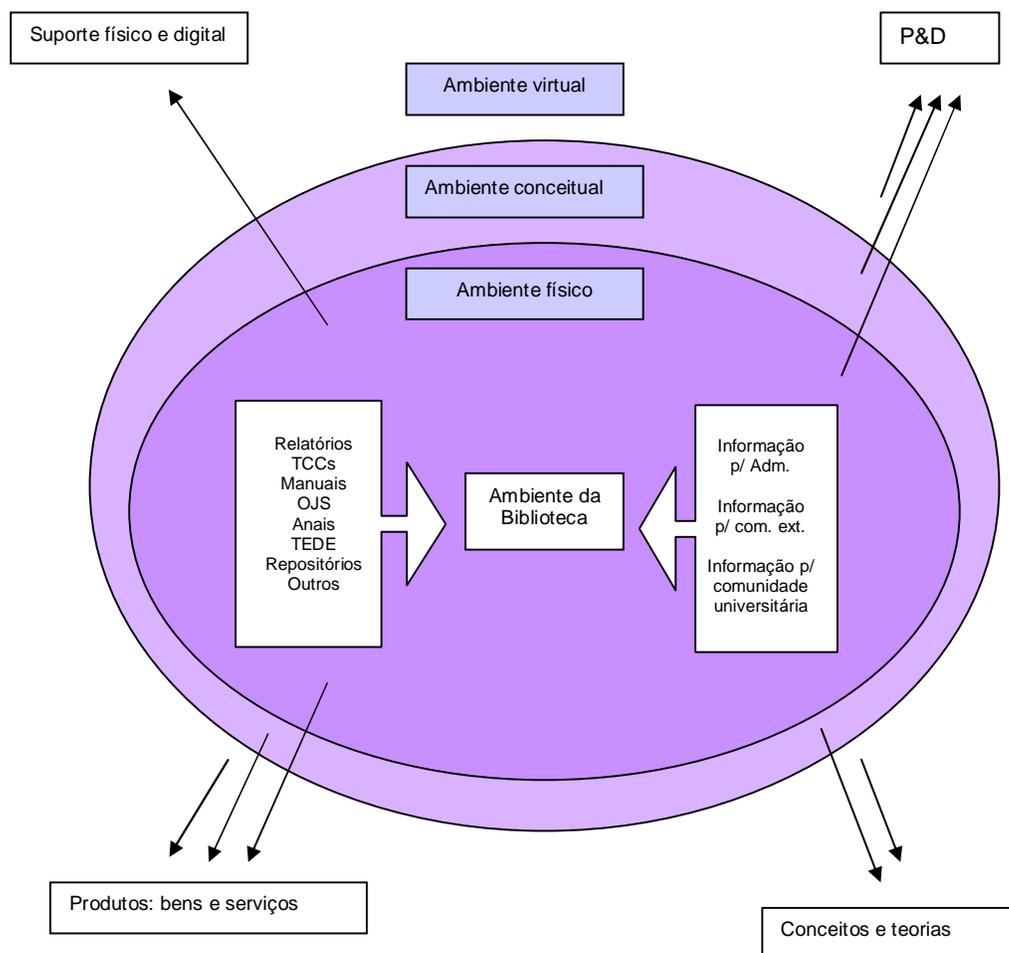


Figura 40 – Esquema da BU para gerenciar o conhecimento produzido na instituição  
Fonte: a autora

A Figura 40 mostra a BU servindo como suporte às diversas unidades existentes na instituição. Nesse sentido, fornece informações para a administração, comunidade universitária e também para a comunidade externa. A BU é uma fonte de informações no âmbito institucional. Agregar a ela o gerenciamento do conhecimento produzido é promover e valorizar a produção intelectual institucional. A figura anteriormente exposta representa os ambientes existentes na organização. Demonstra que o ambiente físico está contido no ambiente conceitual e, por sua vez, ambos constituem parte do ambiente virtual. Assim, afirma-se que a consonância dos mesmos poderá ser o fator de sucesso da instituição.

## **5.7 Síntese do capítulo**

Este capítulo abordou a segunda etapa da coleta de dados, apresentando o caminho adotado na elaboração das diretrizes para gerenciarem o conhecimento produzido nas IFES.

Seu objetivo foi apresentar o caminho percorrido para chegar até as diretrizes. Inicialmente, analisou os dados a partir da visão dos gestores; logo após, baseou-se no raciocínio da árvore de causa e efeito.

Uma vez que, para atuarem na GC produzido nas IFES, as BUs devem acompanhar as pessoas, tecnologias e processos (aqui incluídos estrutura e políticas), procurou-se retratar o que isso significa na Figura 39.

Como resultado do presente estudo, observa-se que, para muitas organizações, esse parece ser um caminho prático a ser percorrido. Lembra-se, contudo, que a BU obedece a uma hierarquia institucional e, por tal fato, não tem autonomia para tomar decisões ou impor normas. Toda e qualquer norma que objetive implementar deverá passar por conselhos responsáveis pela gestão universitária.

Sob o ponto de vista citado, nota-se que as diretrizes poderão atuar no sentido de guiar as implementações necessárias da BU. A proposta de diretrizes significará o envolvimento da comunidade universitária e da BU e servirá como reforço às suas ações e estratégias. A respeito do uso da árvore de causa e efeito, é possível afirmar

que a pesquisa ora apresentada procurou retratar quais eram as causas, sob os pontos de vista adotados, e os efeitos, alinhando, nesse momento, o que poderia se tornar uma diretriz.

O presente capítulo apresentou a proposta de diretrizes. Buscou retratar as BUs na GC produzido nas IFES, do ponto de vista dos seus processos, estrutura e políticas na condição de provedora do conhecimento em foco. Por fim, alinhou as diretrizes para que sejam avaliadas por profissionais da ciência da informação, ponto a ser apresentado no próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 6**

### **AVALIAÇÃO DAS DIRETRIZES**

#### **6.1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo objetivou avaliar metodologicamente as diretrizes apresentadas no Capítulo 5 do presente estudo. Após a realização das etapas de pesquisa, descritas no Capítulo 2 e no Capítulo 5, acreditou-se que, por tratar-se de uma pesquisa teórico-prática, houvesse a necessidade da sua validação. A seguir mostra-se, então, o caminho percorrido para tal.

#### **6.2 METODOLOGIA USADA PARA VALIDAÇÃO DAS DIRETRIZES**

A metodologia usada para validação da presente proposta constituiu-se no envio de parte do instrumento de pesquisa, apresentado no Capítulo 2 (p. 33) a especialistas da área. Foram selecionados profissionais atuantes na área da ciência da informação, de diversas regiões do país. A solicitação ocorreu, pela primeira vez, entre os dias 03 e 13 de fevereiro de 2010. Através da rede mundial de computadores, enviou-se mensagem, via *email*, para cinco profissionais de cada região do país, totalizando 25 mensagens. Os profissionais foram selecionados de acordo com um dos quesitos abaixo especificados:

- 1- Atuação em bibliotecas universitárias, como gestores ou bibliotecários, ou
- 2- participação na primeira etapa da pesquisa ou
- 3- exercer docência na área.

Decorridos dez dias do envio da primeira mensagem, no dia 14 de fevereiro de 2010, enviou-se uma segunda mensagem, reiterando a necessidade da participação.

No início do mês de março, menos da metade dos pesquisados – cerca de oito participantes – haviam retornado. No dia 03 de março, um mês após o envio da

primeira mensagem, foi enviada uma terceira mensagem eletrônica, lembrando aos pesquisados a importância da sua participação. Com o terceiro contato, foram obtidas 14 participações.

Justifica-se o envio a profissionais de todas as regiões do país por se acreditar na importância da participação dos mesmos, em sua diversidade, para a validação dos resultados propostos.

### 6.2.1 Sobre o instrumento de pesquisa

O instrumento para validação desta etapa consistiu:

1. no envio das diretrizes propostas, apresentadas no Capítulo 5;
2. no uso da escala de Likert, com cinco opções de resposta, conforme mostrado no Quadro 08, e o uso da opção outro, em aberto, para que o respondente pudesse complementar, mudar ou alterar a diretriz proposta (Apêndice C).

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

Quadro 08 – Graus adotados para as respostas

Fonte: a autora

### 6.2.2 Retorno da 3ª etapa

No Quadro 09, apresenta-se o resultado do retorno das mensagens.

Região	Nº de IFES	Nº de IFES enviadas	Resposta 3ª etapa	Frequência do retorno das respostas
Sul	9	5	5	100%
Sudeste	19	5	5	100%
Centro-oeste	5	5	1	20%
Norte	8	5	2	40%
Nordeste	14	5	1	20%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>56%</b>

Quadro 09 – Resposta 3ª etapa

Fonte: autora

O Quadro 09 mostra que, dos 25 (100%) instrumentos enviados, a pesquisa teve o seguinte comportamento: na região sul 5 (20%) responderam a investigação, o mesmo ocorreu na região sudeste 5 (20%), na região centro-oeste 1 (4%), na região norte 2 (8%), na região nordeste 1 (4%). Do total de instrumentos enviados obteve-se 14 (56%) respostas.

### 6.3 Análise da avaliação das Diretrizes

A seguir se apresenta o detalhamento da análise da terceira etapa da pesquisa, mostradas nas Figuras 01 e 03 do Capítulo 2. Nesse item se objetiva mostrar a avaliação dos respondentes contatados, na condição de especialistas na área.

#### 6.3.1 Primeira diretriz

A primeira diretriz proposta sugere que as BUs devem trabalhar ativamente para propor uma política institucional de informação – PII. A Figura 41 mostra os resultados da pesquisa.

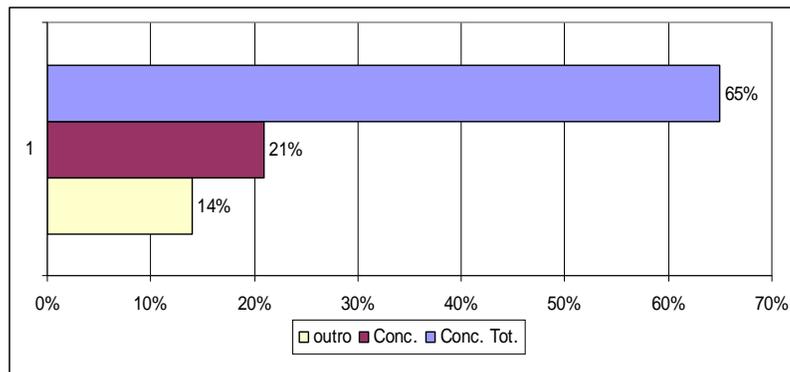


Figura 41 – Bibliotecas devem propor uma política  
Fonte: autora

A Figura 40 mostra que, do total das 14 respostas obtidas (56% do universo pesquisado), 65% dos pesquisados concordam totalmente; 21% concordam

parcialmente que a primeira diretriz indique o caminho da construção de uma política institucional de informação para a a BU; 14% (2 respondentes) sugeriram uma alteração para a primeira diretriz. Não foram registradas discordâncias.

A primeira sugestão feita foi a seguinte: “teria de ser especificado quem deve apresentar a PII”.

Em outra exposição, a respondente afirma que a “BU primeiro deve agir para depois propor a política”. Coloca que a GC vai além do controle, processamento, armazenamento e recuperação da produção. E ainda que é necessário levantar o mapa de conhecimento e estabelecer mecanismos/ferramentas de comunicação e compartilhamento.

### 6.3.2 Segunda diretriz

A segunda diretriz propõe que a BU se preocupe com o registro, manutenção e o acesso do que a IFES produz, ilustrado na Figura 42.

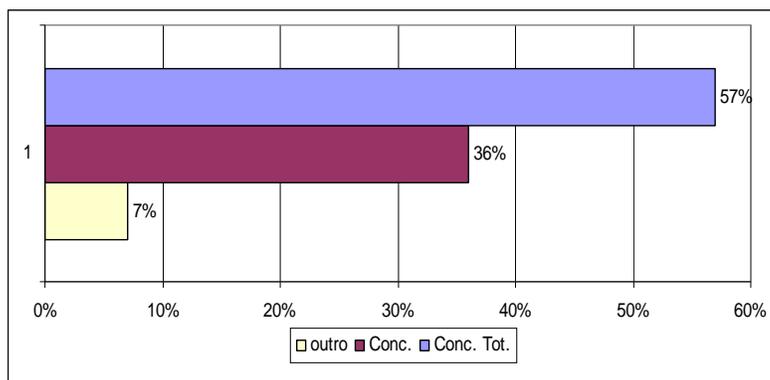


Figura 42 – BUs se preocuparem com a produção intelectual  
Fonte: autora

Do retorno obtido, observa-se o percentual de 57% para concordo totalmente e de 36% para a opção concordo. Um respondente (7%) fez outra sugestão à proposta apresentada.

A sugestão apresentada foi “a BU deve também se preocupar com a coleta, o registro, a manutenção e a disseminação da informação”. Acredita-se que a forma como está redigida contempla tal reivindicação.

### 6.3.3 Terceira diretriz

A Figura 43 apresenta os resultados da terceira diretriz proposta: a BU considerar a necessidade de preservar, ampliar, potencializar, facilitar o acesso a todo e qualquer conhecimento produzido nas IFES

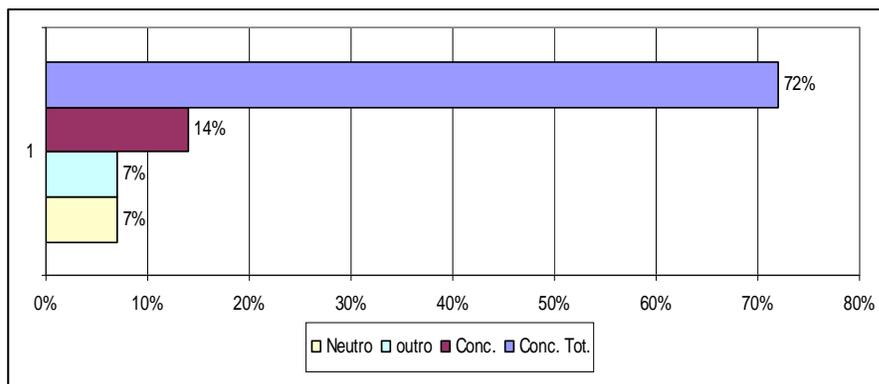


Figura 43 – BUs considerar a necessidade de preservar ...

Fonte: autora

Os resultados da pesquisa mostram que 72% concordam totalmente e 14% concordam com a proposta. Dos pesquisados, 7% mantiveram postura neutra sobre o assunto e 7% fizeram outra sugestão à diretriz proposta.

O acréscimo sugerido foi “preservar e maximizar a visibilidade, uso e impacto da produção intelectual das IFES”. Compreende-se que tal sugestão está contida na proposta redigida.

### 6.3.4 Quarta diretriz

A seguir, a Figura 44 mostra os resultados da quarta diretriz proposta, segundo a qual deve ser responsabilidade da BU orientar o uso do sistema para coleta de dados sobre o assunto aqui abordado, a produção do conhecimento institucional.

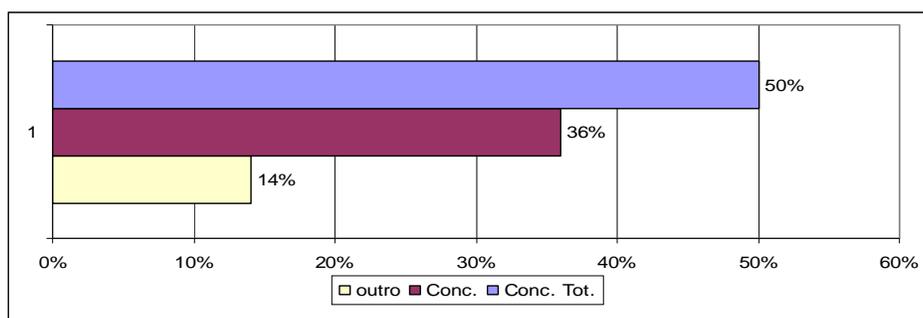


Figura 44 – BUs orientar sobre o sistema usado para coleta de dados  
Fonte: autora

A figura mostra que 50% dos respondentes concordaram na totalidade, 36% apenas concordaram e 14% tiveram outra sugestão para a mesma proposta. Interessante destacar que até aqui não se teve uma visão negativa da presente proposta.

Entre as duas sugestões apresentadas, uma foi “estimular a participação e a colaboração do corpo docente e técnico-administrativo no sentido de entregar/informar sobre sua produção para registro no(s) sistema(s) da biblioteca”. Considerou-se pertinente a proposta apresentada e acredita-se que ela pode ser somada no sentido de ter sua redação acrescentada ao que se propõe.

O segundo questionamento foi “Orientar quem? Colaboradores da BU?”. Compreendeu-se que se pode especificar a quem a BU fará orientação no uso do sistema. A questão tem dupla interpretação. A BU poderá orientar a IFES quanto ao sistema a ser escolhido, no sentido de optar pelo melhor ou pelo mais utilizado, ou ainda pelo que melhor se adequar a sua realidade. E deverá também orientar os usuários da IFES, capacitando-os para uso do sistema escolhido.

### 6.3.5 Quinta diretriz

A quinta diretriz propõe que, a partir da aprovação da PII, a BU passará a articular outros pontos estratégicos para seu bom funcionamento. As respostas para tal afirmação estão representadas na Figura 45.

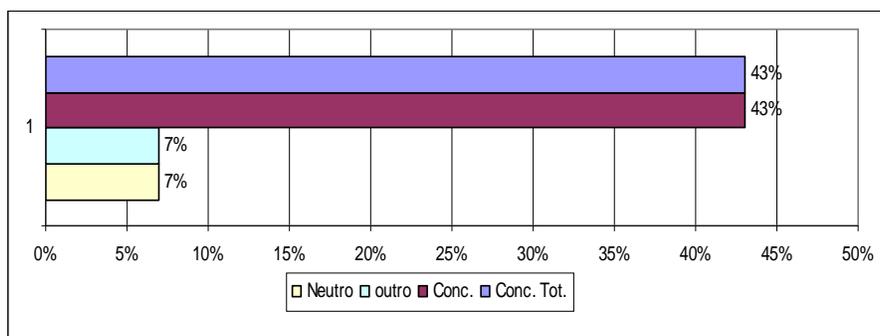


Figura 45 – BUs articular pontos estratégicos  
Fonte: autora

De acordo com os resultados, 43% concordaram na totalidade e 43% somente concordaram. Do total dos pesquisados, 7% sugeriram mudança na diretriz apresentada e 7% optaram por uma postura neutra.

Na sugestão proposta, encontrou-se “a aprovação não basta, é preciso implementar, fazer com que as pessoas participem, haver uma preparação para isso”. Compreende-se que o conjunto de diretrizes prevê a divulgação e o *marketing*, momento em que serão mostrados o caminho e a estratégia usada.

### 6.3.6 Sexta diretriz

A Figura 45 apresenta os resultados da sexta diretriz, a qual propõe como deve ser a estrutura da BU, a fim de gerenciar o conhecimento produzido.

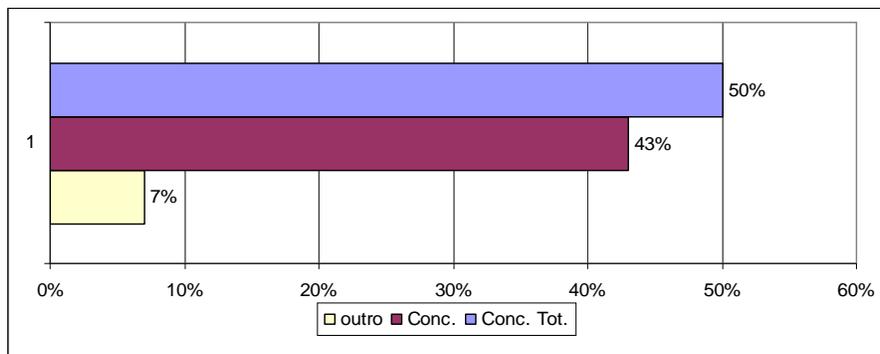


Figura 46 – Estrutura da BU para gerenciar o conhecimento produzido  
Fonte: autora

Os resultados mostram que 50% concordaram totalmente, 43% apenas concordaram e 7% fizeram outra proposta.

O respondente que marcou a opção “Outro” expôs que “A PII deve estar em consonância com a política da Universidade e amparada legalmente pelos órgãos da Administração Superior, de modo a consolidá-la junto à comunidade acadêmico-científica”. Acredita-se que a exposição seja correta, mas se discute o fato de a pergunta ter sido feita de acordo com a ilustração da Figura 38, que mostra a estrutura da BU baseada nos seus processos internos e tendo como base a PII. Dessa forma, compreende-se que, pela falta de autonomia da BU para propor normas, as mesmas passarão pela instância responsável pela análise, adequação e consolidação, momento em que se sabe estarem calcadas no regimento da IFES.

### 6.3.7 Sétima diretriz

A Figura 47 apresenta a sétima diretriz proposta, afirmando que a BU deve estar preparada para atuar no ambiente virtual, munindo-se de tecnologias apropriadas e compatíveis.

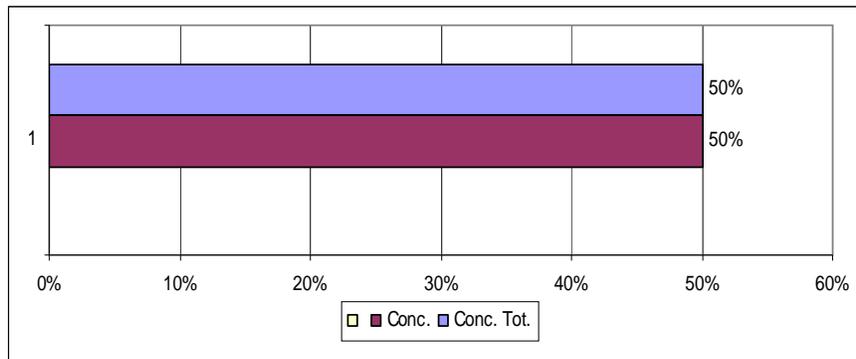


Figura 47 – BU deve estar preparada para atuar no ambiente virtual  
Fonte: autora

Os resultados identificam que houve concordância com a proposta. 50% concordaram totalmente e os outros 50% apenas concordaram.

### 6.3.8 Oitava diretriz

Na Figura 48, apresenta-se a opinião dos respondentes quanto à diretriz proposta: deve haver previsão de renovação periódica de *hardware* e *softwares* apropriados aos interesses e necessidades das BUs.

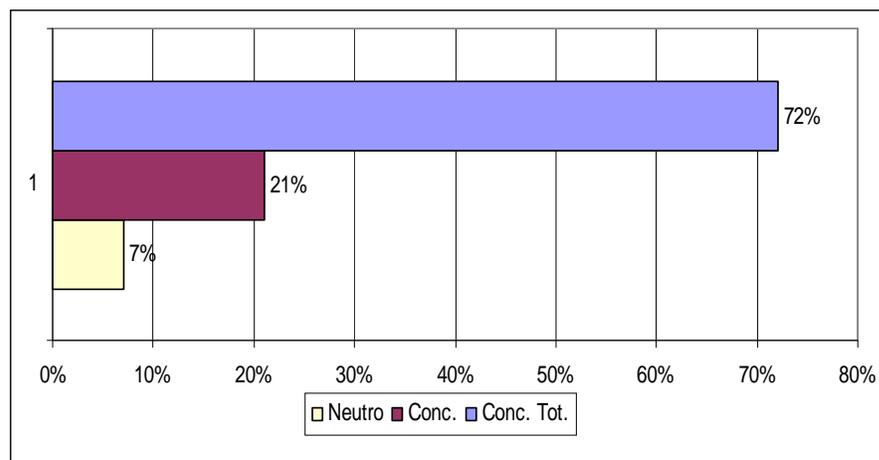


Figura 48 – BU deve trabalhar na renovação de *hardware* e *softwares*  
Fonte: autora

Os resultados indicam que 72% concordaram totalmente e 21% somente concordaram. 7%, o que significa um respondente, teve postura neutra.

### 6.3.9 Nona diretriz

A Figura 49 representa a avaliação da nona diretriz: para agir no campo da GC, os profissionais devem ser selecionados ou treinados especificamente para atuação junto ao repositório (com experiência/conhecimento em gestão de documentos digitais).

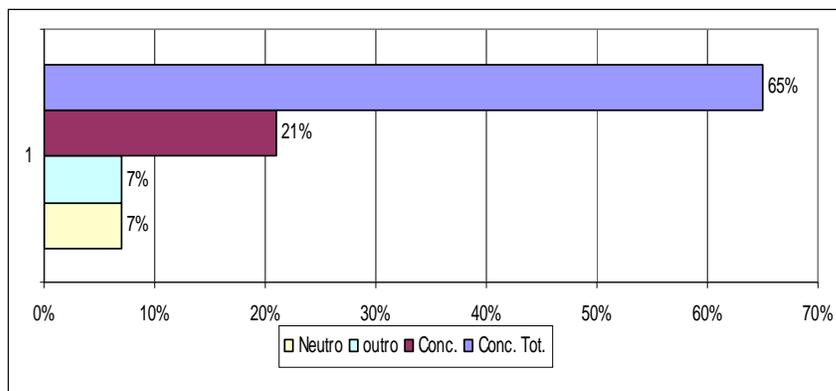


Figura 49 – Para agir no campo da GC, profissionais devem ser treinados  
Fonte: autora

Nos resultados obtidos, é possível visualizar que 65% concordaram totalmente e 21% apenas concordaram; 7% assumiram uma postura neutra e 7% fizeram sugestão relacionada à diretriz proposta. Na verdade, o(a) respondente acrescentou que “todos devem estar preparados para atuar no ambiente da GC.” Sabe-se que o ideal seria que todas as pessoas de uma organização estivessem preparadas para lidar com todos os assuntos; porém, se considerarmos o contexto atual, com tantas informações ao nosso redor, podemos nos especializar ou nos aprofundar mais em determinados assuntos do que em outros.

### 6.3.10 Décima diretriz

A seguir, a Figura 50 apresenta os resultados da avaliação relativa à décima diretriz proposta: a BU deve ter uma equipe multidisciplinar envolvendo vários atores de diversos segmentos da IFES para tratar da gestão do conhecimento produzido.

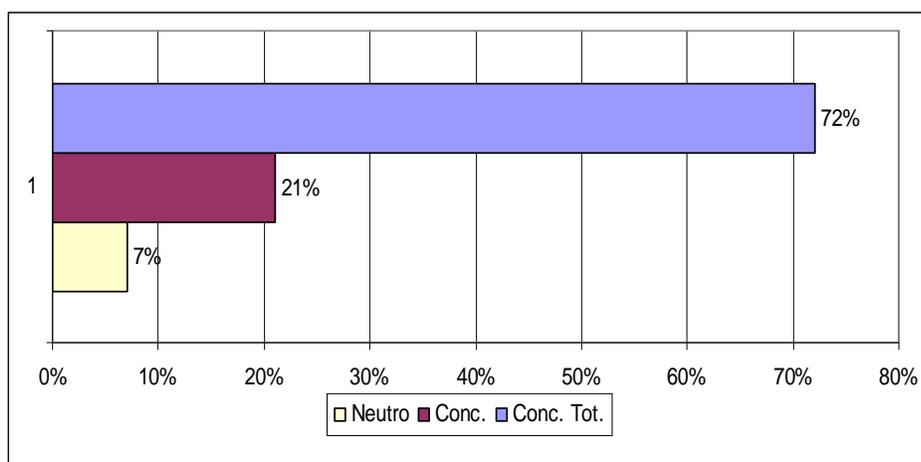


Figura 50 – BU deve ter uma equipe multidisciplinar  
Fonte: autora

Nos resultados apontados, observa-se que 72% concordaram totalmente e 21% concordaram; 7% participaram contribuindo com acréscimos ao que foi exposto.

### 6.3.11 Décima-primeira diretriz

A Figura 51 apresenta os resultados da décima-primeira diretriz: a BU deve elaborar e executar um programa de educação continuada para os servidores, que permita aperfeiçoamento contínuo.

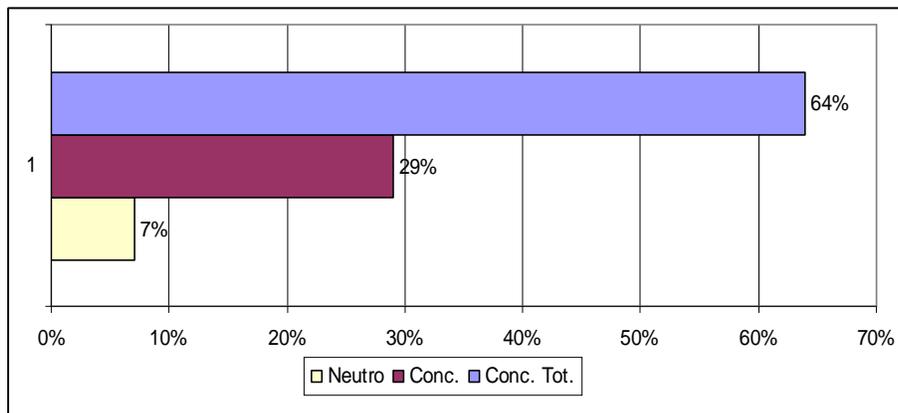


Figura 51 – BU deve elaborar e executar um programa de educação continuada  
Fonte: autora

Os resultados mostram que 64% concordaram totalmente e 29% apenas concordaram. Dos respondentes, 7% mantiveram uma postura neutra.

### 6.3.12 Décima-segunda diretriz

A Figura 52 apresenta a visão dos respondentes quanto à décima-segunda diretriz: a BU deve apresentar estratégias de *marketing* que possibilitem ampla divulgação em todos os segmentos institucionais, com a finalidade de esclarecer seus objetivos.

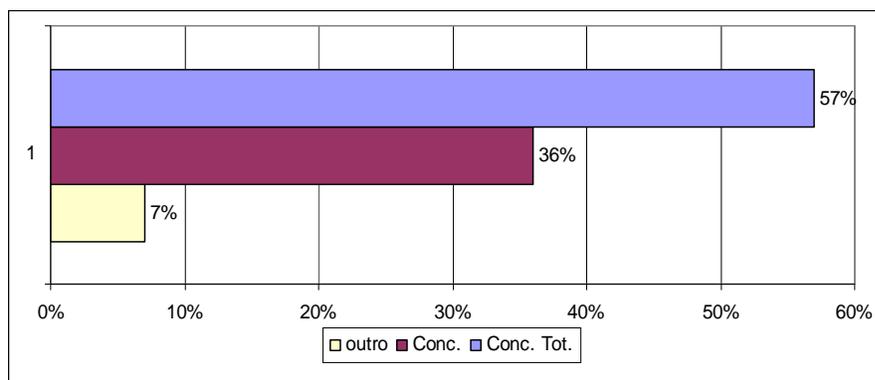


Figura 52 – BU deve apresentar estratégias de *marketing*  
Fonte: autora

Nos resultados alcançados, 57% concordaram totalmente e 36% concordaram; 7%, um respondente, usou a opção em aberto para propor ajuste à diretriz. A sugestão feita foi inserir “os recursos e vantagens oferecidas pelo sistema (repositório) que está disponível à comunidade”. Considerou-se pertinente tal sugestão e complementa-se que a ideia do *marketing* já a concebe.

### 6.3.13 Décima-terceira diretriz

A Figura 53 apresenta as respostas relativas à décima-terceira diretriz: a BU deve ter planejamento estratégico, visando ao crescimento contínuo do acervo, dos espaços, do corpo funcional, dos serviços prestados, etc.

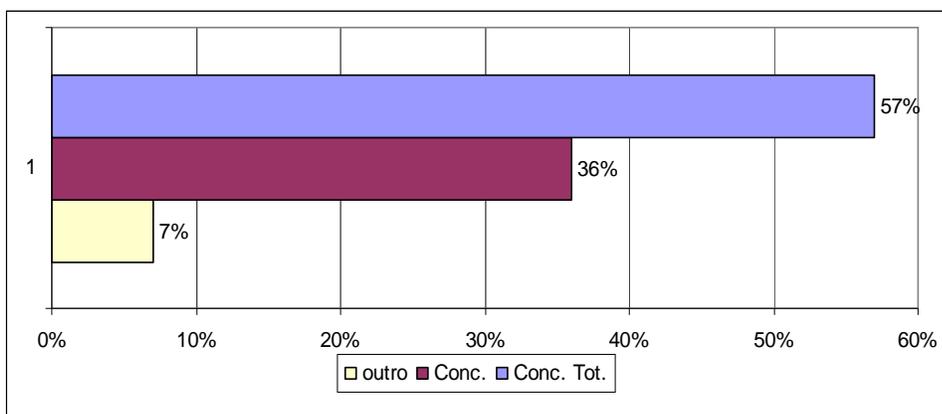


Figura 53 – BU deve ter planejamento estratégico  
Fonte: autora

Nas respostas dadas, verifica-se que 57% concordaram totalmente e 36% somente concordaram; 7%, um respondente, fez sugestão ao texto apresentado. A(o) respondente inseriu “capacitação da equipe” na presente diretriz. Acredita-se que tal sugestão esteja contida na décima-primeira diretriz, a qual propõe “Elaborar e executar um programa de educação continuada para os servidores, que permita aperfeiçoamento contínuo”. Dessa forma, tal sugestão não será incorporada.

### 6.3.14 Décima-quarta diretriz

A Figura 54 mostra os resultados da décima-quarta diretriz: a BU deve ter espaço físico cuja localização seja estratégica (fácil acesso aos usuários – geradores de produção acadêmica – e com o pessoal de referência, atendimento)

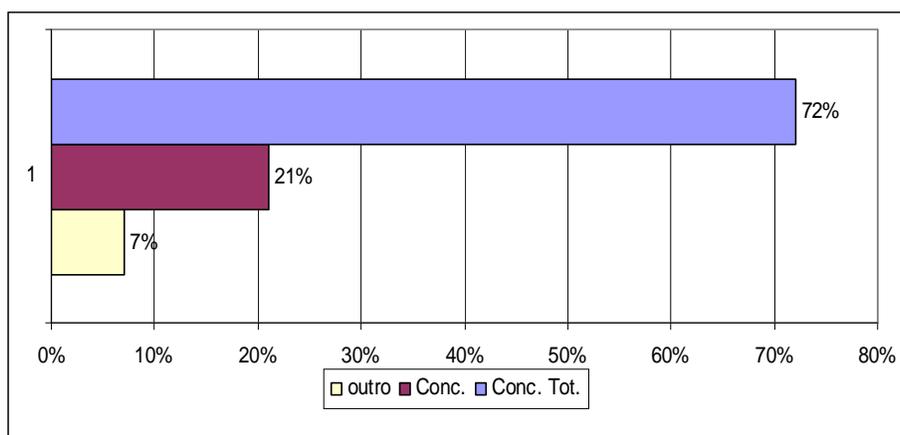


Figura 54 – BU deve ter espaço físico cuja localização seja estratégica  
Fonte: autora

Nas respostas, observa-se que 72% concordaram totalmente e 21% concordaram apenas, enquanto 7%, um respondente, escolheu a opção outros. A sugestão foi “Elaboração e execução de um programa de educação continuada para os USUÁRIOS da BU, a fim de otimizar o uso do conhecimento disponibilizado”. Considera-se a sugestão interessante para a BU; porém, compreende-se que, nesse momento, as diretrizes objetivam delimitar as ações da BU para a IFES. Promover o acesso e o uso da informação existente é uma tarefa da BU. Não deve ser vista como uma diretriz da IFES aquilo que é responsabilidade da BU.

### 6.3.15 Décima-quinta diretriz

A Figura 55 exibe os resultados da décima-quinta diretriz: BU como provedora do conhecimento produzido na instituição.

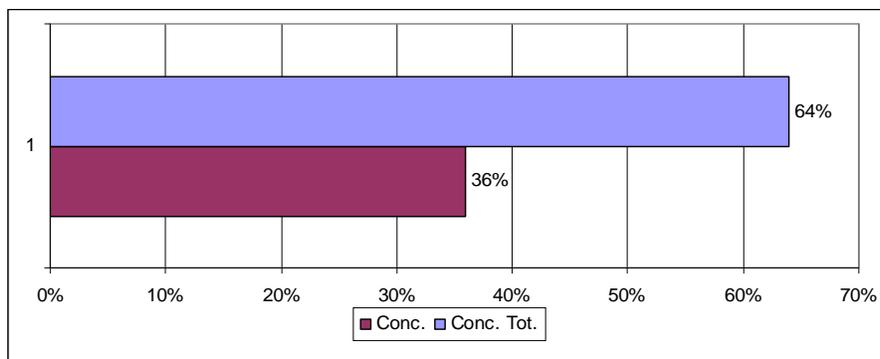


Figura 55 – BU provedora do conhecimento produzido na instituição  
Fonte: autora

A Figura 55 indica que 64% concordaram totalmente e 36% concordaram. Considera-se que a aceitação tenha sido total, pois os resultados da pesquisa não demonstraram discordâncias ou resultados negativos.

## 6.4 Síntese do capítulo

O presente capítulo tratou da análise dos dados referentes à avaliação das diretrizes. Constituiu a terceira etapa do projeto de pesquisa proposto.

Percebeu-se que no processo de avaliação não houve discordâncias. Algumas diretrizes receberam sugestões de complementação; em outras, houve a manifestação da postura neutra, ou seja, a que não concorda nem discorda.

Do ponto de vista geral, constatou-se haver concordância com a proposta apresentada. Das quinze questões apresentadas como diretrizes, todas foram avaliadas positivamente.

Os pesquisados compreenderam que, para a BU gerenciar o conhecimento produzido na IFES, faz-se necessária a existência de uma política institucional que assegure, na prática, o que a BU pode fazer por sua instituição.

## **7 CONCLUSÕES**

A realidade, a cada dia, exige mais conhecimento acerca das rotinas praticadas nas organizações. A competitividade existente em todos os cenários, sejam empresariais ou governamentais, leva os indivíduos a se esforçarem na procura por novos caminhos para competir.

Assim, pode-se afirmar que o trabalho teórico-empírico para apoiar o desenvolvimento da presente tese objetivou prestar uma contribuição à sociedade, uma vez que o resultado do trabalho necessita ser inédito. (pitaco: acho que aqui deveria ficar mais clara a relação entre o ineditismo do trabalho e a contribuição dele à sociedade: habita uma lacuna, algo assim.)

O objetivo geral deste estudo foi propor diretrizes para nortear a gestão do conhecimento técnico-científico-intelectual produzido nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, embasado teoricamente, no sentido de contribuir para disseminar o acesso e o uso da informação oriunda dessa produção.

Os resultados observaram a revisão da literatura, a pesquisa sobre práticas de GC, realizada nas suas duas etapas, a proposição e a avaliação das diretrizes. A seguir, são apresentadas as conclusões do trabalho aqui proposto.

### **7.1 Conclusões**

As diretrizes propostas nesse estudo objetivaram responder a seguinte pergunta de pesquisa “Como a Biblioteca Universitária pode gerir o conhecimento produzido pela IFES?”

Em relação aos objetivos propostos no Capítulo 1, destaca-se:

O primeiro objetivo específico, identificar, com base na literatura, os conceitos de gestão do conhecimento nas IFES, foi alcançado no Capítulo 3, baseado na fundamentação teórica, além de outros conceitos importantes para o desenvolvimento da presente tese.

Os objetivos seguintes, 2, 3, e 4: Identificar as práticas de gestão do conhecimento produzido pelas IFES e gerenciado pelas BUs; Identificar as IFES que depositam a produção intelectual na BU e Investigar a existência de políticas institucionais de informação nas IFES e sua influência na gestão do conhecimento produzido, foram desenvolvidos e analisados no Capítulo 4, após a aplicação do instrumento de pesquisa, apresentado no Capítulo 2.

Já os objetivos 5 e 6: Levantar quais os procedimentos para gerenciamento do conhecimento produzido nas IFES e Delinear diretrizes para gestão do conhecimento produzido nas BUs/IFES foram desenvolvidos e respondidos no Capítulo 5.

E, finalmente, em relação ao último objetivo, o de número 7, Avaliar as diretrizes propostas, foi respondido no Capítulo 6. Dessa forma, afirma-se que os objetivos a que se propôs a presente tese foram desenvolvidos e respondidos, conforme se pode observar nos parágrafos anteriores.

Através das diferentes etapas da pesquisa, pela análise feita e pelas considerações do Capítulo 6, concluiu-se que, para a BU gerenciar o conhecimento produzido, é necessário o estabelecimento de uma política institucional de informação que assegure, na prática, a forma de a BU atuar.

Através da pesquisa aplicada aos gestores das Bus das IFES, na primeira etapa da pesquisa, identificou-se os conhecimentos produzidos e a iniciativa quanto à gestão do conhecimentos.. Percebeu-se a existência de uma postura em relação ao que a BU organiza tradicionalmente, como é o caso dos livros, periódicos impressos, anais de eventos, livros produzidos por docentes e técnicos administrativos da IFES. O Portal de Periódicos da Capes também foi apontado como responsabilidade da BU. Sobre o Portal de Periódicos Institucional – SEER, não houve a mesma postura. Acredita-se que, por estar em uso há pouco tempo, ainda não existe domínio da ferramenta. Ao ser questionada em relação aos itens material audiovisual, resultantes de eventos e palestras, relatórios de pesquisas, projetos etc; não assumiu a mesma postura. Na opção em aberto, percebeu-se que não houve uma definição ou afirmação em relação a outros documentos considerados importantes. Tais informações levaram a pesquisadora a fazer a seguinte observação no Capítulo 4, aqui reafirmada: “esse trabalho supõe que a BU não tem um trabalho intensivo ou o domínio de fato do conhecimento produzido na IFES”.

Os resultados obtidos na pesquisa sobre práticas, desenvolvidas na primeira etapa da pesquisa (Capítulo 4) e aprofundadas na segunda etapa (Capítulo 5), observou que os gestores que participaram não deram ênfase para um dos itens questionados (Estrutura Tecnológica; Estrutura Física; Qualificação dos Profissionais para atuar na Gestão). Assim, tanto a estrutura tecnológica, como ferramenta para gestão; a estrutura física que proporcione o desenvolvimento dos demais; a qualificação de pessoas, visto que, sem preparação, os servidores técnico-administrativos continuarão olhando para a gestão da informação, sem diferenciá-la da gestão do conhecimento.

Entre as exposições obtidas, quando questionados quais seriam outras opções necessárias para gerir o conhecimento produzido, foi sugerido que “Somente com políticas institucionais a BU passará a atuar na GC”. Os respondentes questionaram que “A política não poderá ser da BU para a Administração da IFES e sim uma atuação conjunta”. Observa-se que, com a adoção e a implementação de uma política institucional de informações, a BU orientará nos procedimentos a serem adotados.

Olhando por esse ângulo, pode parecer um caminho fácil; porém, convém lembrar que somente se houver preocupação da administração superior da IFES, haverá resultados. É imprescindível o envolvimento da IFES como um todo, para que a BU possa acompanhar o crescimento institucional e preparar-se para novos desafios.

Muitos desconhecem que somente tecnologia não possibilita a GC. É num ambiente onde pessoas e tecnologias façam a diferença, que haverá resultados. Para atuar na GC, é necessária a qualificação do profissional, a fim de que compreenda não estar somente gerindo informações, mas o conhecimento daquela IFES.

Pode-se afirmar que os beneficiados diretamente com o presente trabalho são as Bibliotecas Universitárias de Instituições Federais de Ensino Superior, envolvidas com a gestão do conhecimento produzido e os bibliotecários que, através do uso das TICs, atualizam seu conhecimento e qualificam-se para prestar melhores serviços à sua comunidade.

A proposta aqui apresentada, de gerenciar o conhecimento produzido nas IFES, é uma forma de demonstrar que a BU pode trabalhar na preservação do que a IFES produz.

Assim, este trabalho não conclui ou esgota o tema, mas surge como um alerta à inquietação existente ante a necessidade de as IFES produzirem cada vez mais e a inexistência de iniciativas em registrar o que se produz, seja para justificar sua importância para a sociedade, seja para manter a memória institucional.

Conclui-se, com isso, que a produção intelectual das comunidades universitárias do nosso país são organizadas conjuntamente ao acervo.

Essas afirmações levam-nos a lembrar Baker (2007, p. 65), que assim observou: “as bibliotecas têm sido confrontadas com grandes possibilidades de assumir a responsabilidade da informação digital e da gestão do conhecimento”.

Percebe-se uma dissonância entre a teoria e a prática, visto que, no exercício da atividade técnica, o gestor afirma existir uma preocupação com o que a IFES produz. Em contrapartida, ao abordar o conhecimento de iniciativas no que se refere a sistematizar tal produção, o gestor optou por não manifestar seu conhecimento ou postura acerca do tema.

Compreende-se que o assunto em questão é amplo. De acordo com as limitações da presente pesquisa ou, conforme bem colocado por Parirokh (2005) “...obstáculos administrativos podem impedir que se consiga os mesmos resultados em todas as bibliotecas”. Do que se conclui, dentre as diferentes realidades : o que serve para uma, poderá ser inadequado para outra.

De acordo com as diretrizes aqui estabelecidas, verifica-se que, para as BUs gerenciarem a produção do conhecimento da sua IFES, não basta pensar apenas nos processos da organização; faz-se necessário pensar em todos os mecanismos envolvidos. Segundo observou Bhatt (2001), “...as organizações podem focar nas pessoas, nas tecnologias ou nos processos, quando na verdade não é um deles que pode dar certo, mas sim a interação entre eles...”.

Conjunto de pressupostos levantados no presente estudo:

Considerando a pergunta de pesquisa e os pressupostos, pode-se afirmar que a proposição do conjunto de diretrizes visa firmar os objetivos da BU, diante das mudanças vivenciadas.

1. Considera-se que existe um papel definido para as bibliotecas universitárias no contexto da gestão do conhecimento produzido pelas IFES.

Afirma-se que a BU está diante de um novo papel no cenário das TICs: gerenciar o conhecimento produzido pela IFES da qual faz parte. O novo papel advém de outros fatores tais como o incentivo ao movimento sobre o acesso aberto em prol da informação científica.

2. Considera-se que a biblioteca universitária é competente para gerenciar a produção técnico-científico-intelectual da comunidade universitária em que está inserida.

A BU tem competência para agregar o papel de gestora do conhecimento da comunidade universitária em que está inserida.

3. Entende-se que a gestão do conhecimento produzido pelos colaboradores de uma organização facilita o compartilhamento do conhecimento, bem como seu desenvolvimento futuro.

O registro da produção intelectual dos docentes e técnicos administrativos da instituição proporcionará o compartilhamento do seu conhecimento bem como mecanismos que facilitem seu desenvolvimento.

## **7.2 Sugestões**

Considera-se que este estudo pode colaborar com o desenvolvimento de outros trabalhos, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre políticas institucionais de informação nas BUs e nas IFES.

### **7.3 Recomendações**

Ao final desta pesquisa, recomenda-se:

1. Desenvolver pesquisas acerca da memória das IFES.
2. Intensificar estudos e discussões sobre Políticas Institucionais de Informação no âmbito das IFES.
3. Investigar a possibilidade de outras unidades nas IFES, que não as BUs, trabalharem na gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Nikolai Dimitrii Braga de. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Uma arquitetura para o compartilhamento do conhecimento em Bibliotecas Digitais**. Florianópolis, 2003. 109 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
- ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro *et al.* Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 23 – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. **Anais...** Ouro Preto, 2003.
- ALMEIDA, Dagoberto Alves de *et al.* Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Prod.**, v.16, n.1, p.171-188, jan./abr. 2006, ISSN 0103-6513.
- AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços: dimensões para orientação e avaliação das Bibliotecas Universitárias Federais**. 2002. Tese (Doutorado Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- ANDRETTI, Cristiani Regina; COELHO, Márcia Regina; MARQUES, Patrícia Becker. Gestão do conhecimento: a mágica da evolução organizacional: a experiência de um sistema de bibliotecas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, 13, 2004, Natal. **Anais...** Natal, 2004. (1CD-ROM).
- ANTAL, A. B.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford, 2003. p. 865-885.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, Nelma Camelo de; *et. al.* A organização e a descrição de estruturas de informação em repositórios institucionais acadêmicos: uma análise com base em elementos da arquitetura da informação. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 23., 2009, Bonito. **Anais...** Bonito, 2009. CD-ROM.
- ARAÚJO, P., PEREIRA, S., OLIVEIRA, M. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB**, Florianópolis, v.15, n.1, p. 244-259 jan./jun., 2010. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/699>>. Acesso em: 18/06/2010.
- BAKER, Shirley K. New opportunities for research libraries in digital information and knowledge management: challenges for the mid-sized research library. **Journal of Library Administration**, v. 46, n. 1, p. 65-74, , 2007. Disponível em:<<http://www.HaworthPress.com>> Acesso em: 31/10/2008

BARBOSA, R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13., n. esp., p. 1-25, 2008.

BAPTISTA, A., COSTA, S., KURAMOTO, H., RODRIGUES, E. Comunicação científica: o papel da *open archives initiative* no contexto do acesso livre. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. América do Norte, 12, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/377>>. Acesso em: 03/06/2010.

BEM, Roberta; RIBEIRO JUNIOR, Divino. A gestão do conhecimento dentro das organizações: a participação do bibliotecário. **Revista ACB**, v. 11, n. 1, p. 75-82, 2006. Disponível em: <<http://www.acbsc.org.br/revista/ojs/viewarticle.php?id=171>> Acesso em: 27/05/2008.

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**. Kempston: 2001. Vol. 5, n. 1, p. 68-75. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115722274&Fmt=3&clientId=26596&RQT=309&>> Acesso em: 27/10/2008 2010.

BLATTMAN, Ursula; WEBER, Claudiane. Dspace como repositório digital na organização. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v.13, n.2, p.467-485, jul./dez., 2008. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/593/694>> . Acesso em: 17/11/2009

BRANDT, Carlos Teixeira. Editoração científica: as duas faces – analógica e digital. **Acta Cir. Bras.**, São Paulo, v. 19, n. 6, 2004.

**BRASIL** – PL 1120/07 – Projeto de Lei sobre o processo de disseminação da produção técnico-científica pelas instituições de ensino superior no Brasil e dá outras providências. 2007. Disponível em <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/461698.pdf> Acesso em: 28/10/2008.

BRESCIANI, E.. Processo de criação organizacional e processo de auto-organização. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 28, jul. 1999. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/321/286>> Acesso em: 27/10/2008 2010.

BUARQUE, Cristovam. A universidade na encruzilhada. *In: A universidade na encruzilhada . Seminário universidade: por que e como reformar?* **Anais...** Brasília 6 – 7 ago.2003. Brasília: UNESCO Brasil, Ministério da Educação, 2003.

CABRAL VARGAS, Brenda. El papel de las bibliotecas y la educación en la gestión del conocimiento en la sociedad contemporánea. **Alexandria**, v. 3, n.6, p. 15-19, enero-junio, 2006.

CAMARGO, Liriane Soares de Araújo; VIDOTTI, Silvana Ap. Borseti Gregório. Elementos de personalização em repositórios institucionais. *In: Conferência Iberoamericana de publicações eletrônicas no contexto da comunicação científica*, 1. Brasília: 2006. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00001077/01/cipecc\\_liriane.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00001077/01/cipecc_liriane.pdf)>. Acesso em: 17/11/2009.

CÂNDIDO, Celso. A universidade e a sociedade do conhecimento digital. *In: Simpósio Sul Brasileiro sobre o ensino de Filosofia*, 6. Londrina: UEL, 2006. **Anais...** UEL, 2006. Disponível em: <<http://www.uel.br/eventos/visimposiofilosofia/>> Acesso em: 10/05/2008

CAPUANO, E. *et al.*, Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento. **Ciência da Informação**. v. 38, n. 2, ago. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1067>>. Acesso em: 22/09/2009.

CARIBÉ, Rita de Cássia do Vale. A aplicação do desenvolvimento e gerenciamento de coleções na construção de repositórios institucionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.18, n.2, p. 25-40, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/1010/2136>>. Acesso em: 11/10/2009.

CARVALHO, M. C. R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, 1981. 71p.

CARVALHO, M.. O Repositório Institucional da Universidade Católica de Brasília. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, mai. 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/13704/12567>>. Acesso em: 27/09/2010.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico**. 2005. 160f. (Dissertação) Mestrado em Ciência da Informação – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CASTRO, Gardênia; COSTA, Marília Damiani;. Proposta de um instrumento para diagnóstico de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 4, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo : SBGC, 2005. (1CD-ROM).

CHAGAS, Luciana; MÁDERO ARELLANO, Miguel Angel; MORENO, Fernanda Passini. Bibliotecas públicas e arquivos abertos. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., Curitiba, Paraná, 2005. **Anais...** Brasília: 2005. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000393/01/Miguel\\_Biblioteca\\_Digital.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000393/01/Miguel_Biblioteca_Digital.pdf)>. Acesso em: 17/10/2009.

CLARKE, Reginald. Knowledge Management in the Main Library, the University of the West Indies, Trinidad. **Information Development**, v. 20, n.1, p. 30- 35, 2004.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization**. 3. ed. Medford, NJ: Information Today, 2002.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2006.

CISLAGHI, Renato. Um modelo de sistema de gestão do conhecimento em um *framework* para a promoção da permanência discente no ensino de graduação (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2008.

COMARELLA, Rafaela Lunardi; et. al.. Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciências da Informação**, v.14, n.2, p.220-236, maio/ago. 2009.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de. Aplicações de gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: mapeamento e discussões preliminares. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004. (1CD-ROM).

COSTA, S. A. Comunicação científica nos dias atuais. Brasília: UnB, 2005. Disponível em: <<http://www.cipedya.com/web/FileDownload.aspx?IDFile=175940>>

Acesso em: 31/06/2009.

COSTA, Marília Damiani; CASTRO, Gardênia de; ROSTIROLLA, Gelci. Gestão do conhecimento em bibliotecas e unidades de informação: experiências desenvolvidas no Brasil. In: VII EDIBCIC – Encuentro Asociación de Educadores e Encuentro Asociación de Educadores e Investigadores de Bibliotecología, Archivología, Ciencias de la Información y Documentación de Iberoamérica y el Caribe, 2006. **Anais...** Marília-SP, 2006.

COSTA, Sely; LEITE, Fernando César Lima. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. In: **Perspectivas em Ciências da Informação**, v. 11, n.2, pp. 206-219, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a05.pdf>>. Acesso em: 13/10/2009.

CONSTANTINO, W. Organização e Gestão da Informação. Disponível em: <[http://www.estilomidia.com.br/download/organizacao\\_gestao\\_informacao.pdf](http://www.estilomidia.com.br/download/organizacao_gestao_informacao.pdf)> Acesso em: 20/02/08.

DANESHGAR, Farhad; BOSANQUET, Lyn. Organizing Customer Knowledge in Academic Libraries. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 8 Issue 1, p. 21-31, 11p, Jan 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DE GEUS, Arie. **The living company**. Harvard Business School Press, 1997.

DICIONÁRIO Aurélio Eletrônico Século XXI, versão 3.0: Lexikon Informática. 2008. 1 CD-ROM.

DICIONÁRIO DE GESTÃO : coletânea de termos de gestão e gerenciamento. 2009. Disponível em: <[http://www.notapositiva.com/dicionario\\_gestao/indice\\_d.htm](http://www.notapositiva.com/dicionario_gestao/indice_d.htm)> Acesso em: 20/10/2009

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In:

SEMINARIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITARIAS, 13, 2004, Natal. **Anais...** Natal, 2004. (1CD-ROM).

DUARTE, E. N. et al. A biblioteca universitária como organização do conhecimento: do modelo conceitual às práticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIENCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2005. (1CD-ROM).

DUARTE, E. N. *et al.* Aprendizagem organizacional em unidades de informação: do grupo focal à comunidade de prática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 3, p. 78-95, set./dez. 2008.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 12, 2002, Recife. SNBU 2002: **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2002, p. 1-12. (1CD-ROM).

EDLER, Jakob. The management of knowledge in German industry. In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. Measuring knowledge management in the business sector: first steps. Paris: OECD, 2003. cap. 4.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto; WEITZEL, Simone da Rocha. Arena científica : um repositório de área das Ciências da Comunicação promovendo o acesso livre e o desenvolvimento científico., 2005 . In Seminário Internacional de Bibliotecas Digitais,3. São Paulo: 2005. **Anais...** São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5129/1/weitzel246.pdf>>. Acesso em 17/10/2009.

FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. Repositório institucional em comunicação: o projeto Reposcom implementado junto à federação de bibliotecas digitais em ciências da comunicação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, p. 77-94, 2007. Especial. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/459/453>>. Acesso em: 03/11/2009

FIALHO, F. A. P. (org). **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

FORPLAD – FÓRUM DE PRÓ-REITORES DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO, 1995, Londrina. **Planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior: proposta de processo participativo.** Londrina: s.n., 1995. 19p. Disponível em: <<http://www2.uel.br/pei/download/FORPLAD.pdf>>. Acesso em: 28/10/2008.

FERREIRA, L. S. **Bibliotecas universitárias brasileiras.** São Paulo: Pioneira/INL/MEC, 1979.

FRIEDAMN, T. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GONÇALVES DIAS GASQUE, K., TESCAROLO, R.. Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 33, jun. 2005. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/582/527>>. Acesso em: 27/10/2007

GUIZALBERTH, Alex Gomes. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas: a experiência do sistema de bibliotecas do UNILESTEMG-SBU.** Belo Horizonte, 2003.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, 2003.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONZALEZ, R.; MARTINS, M.; TOLEDO, J. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ciência da Informação**. Brasília, DF, Brasil, 38, mai. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1065>>. Acesso em: 17/05/2010.

GRÖNROOS, Christian. Um modelo de qualidade de serviço e suas implicações para o *marketing*. **RAE**, Fundação Getúlio Vargas, v. 46, n. 4, 2006.

HAZERI, Afsaneh; MARTIN, Bill; SARRAFZADEH, Maryam. Integration of Knowledge Management with the Library and Information Science Curriculum: Some Professional Perspectives. **Journal of Education for Library & Information Science**. v. 50, n. 3, p. 152-163, 2009.

HERNÁNDEZ BENVENUTO, R. I. **Gestão do conhecimento** : aplicação de um modelo de aprendizagem organizacional na Biblioteca do Congresso da República do Chile. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) -- Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

HOLAN, Pablo Martin de; PHILLIPS, Nelson. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. **Management Science**. Linthicum: Nov. 2004. Vol.50, Iss. 11; pg. 1603, 11 p..

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Organizational forgetting. In: EASTERBY-SMITH; LYLES, Marjorie (eds). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge management**. Malden: Blackwell, 2005. p. 393-409.

JANTZ, Rantz. Knowledge management in academic libraries: special tools and processes to support information professionals. **Reference Services Review**, v. 29, n. 1, p. 33-39, Feb. 2001.

KIM, Yong-Mi; ABBAS, June. Adoption of *Library 2.0* Functionalities by Academic Libraries and Users: A *Knowledge Management* Perspective. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 36, n. 3, pp. 211-218, May 2010.

KURAMOTO, Hélio. Informação científica: proposta de um novo modelo para o Brasil. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 35, n. 2, 2006.

KURAMOTO, H. Acesso livre à informação científica: novos desafios. **Liinc em Revista**, v.4, n.2, setembro 2008, p. 154-157, Rio de Janeiro. Disponível em <<http://www.ibict.br/liinc>>. Acesso em: 20/06/2009.

\_\_\_\_\_. Acesso Livre: Caminho para Maximizar a Visibilidade da Pesquisa. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 861-872, Jul./Set. 2008. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/840/84012313/84012313.html>> Acesso em 28/07/2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LASPISA, David Frederick. **A influência do conhecimento individual na memória organizacional**: estudo de caso em um *call center*. (Dissertação de

- Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Florianópolis: Santa Catarina, 2007.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LE COADIC, Yves-F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos-Livros, 1996.
- LEE, Hwa-Wei. Knowledge Management and the Role of Libraries. **Chinese Librarianship**, 10894667, Issue 19, Jun, 2005.
- LEITE, Fernando César Lima; MÁRDERO ARELLANO, Miguel Ángel; MORENO, Fernanda Passini. Acesso livre a publicações e repositórios digitais em ciência da informação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11 n.1, p. 82-94, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/7700/1/PCI-2006443%5B1%5D.pdf>>. Acesso em: 19/09/2009.
- LEITE, Fernando César Lima. **Como gerenciar e ampliar a visibilidade da informação científica brasileira**: repositórios institucionais de acesso aberto / Fernando César Lima Leite. – Brasília: Ibict, 2009. Disponível em: <[http://www.ibict.br/anexos\\_noticias/repositorios.institucionais.F.Leite.pdf](http://www.ibict.br/anexos_noticias/repositorios.institucionais.F.Leite.pdf)>. Acesso em: 05/11/2009.
- LEITE, F., COSTA, S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Ciência da Informação**. v. 36, n. 1, dez. 2007. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/838>>. Acesso em: 22/09/2009.
- LEOPARDI, Maria Teresa. **Metodologia da Pesquisa da Saúde**. 2. Ed. Ver. Atual. Florianópolis: UFSC/Pós-Graduação em Enfermagem, 2002.
- LEVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, c1996 (1. reimpressão)
- LIMA, Paulo Gomes; CASTRO, Franciana; CARVALHO, Maria A. V. de. Caminhos da universidade rumo ao século XXI: pontos e estratégias para a sua orientação na visão de educadores brasileiros. **Revista Paidéia**, v. 10, n.18, 2000. Disponível em <<http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/18/01.pdf>> Acesso em 20/03/2008.
- LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The Learning Organization**; v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005 (Portal CAPES).
- LUCAS, A., et al. Estudo de usuário como estratégia para gestão da informação e do conhecimento: um estudo de caso. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p.59-79. mar. 2008. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/521>>. Acesso em: 27 Set. 2010.
- MACHADO, J. A. S. **Difusão do conhecimento e inovação**: o Acesso Aberto a publicações científicas. [2005] Disponível em: <[http://www.uspleste.usp.br/machado/t\\_05/acesso\\_aberto\\_machado.pdf](http://www.uspleste.usp.br/machado/t_05/acesso_aberto_machado.pdf)>. Acesso em: 20/09/2008.
- MACÊDO, N.; BARROS, R.; CÂNDIDO, G. Avaliação do Processo de Aprendizado e de Compartilhamento do Conhecimento: um estudo exploratório em uma empresa agroindustrial. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 20, n. 1, 2010.

Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4027>> Acesso: 21/04/2010.

MACIEL, Alba Costa. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro : Interciencia; Niteroi : Intertexto, 2000.

MÁRDERO ARELLANO, Miguel Ángel; VIANA, Cassandra Lúcia de Maya. **Diálogo científico: EPrints como um ambiente virtual aberto da comunicação científica**. Brasília: 2005. Disponível em: <[http://www.ibict.br/anexos\\_secoes/DiCi\\_artigo\\_CIPECC.pdf](http://www.ibict.br/anexos_secoes/DiCi_artigo_CIPECC.pdf)>. Acesso em: 15/11/2009.

MÁRDERO ARELLANO, M. A.; SHINTAKU, M.; VIANA, C. L. M Repositórios institucionais em ciência e tecnologia: uma experiência de customização do DSpace. **In:** FUJITA, Mariângela Spotti Lopes. (Org). A dimensão social da biblioteca digital na organização e acesso ao conhecimento: aspectos teóricos e aplicados: CRUESP/Bibliotecas. São Paulo: Universidade de São Paulo: IBICT, 2005. Disponível em: <<http://eprints.rclis.org/5563/1/viana358.pdf>>. Acesso em: 08/09/2009

MÁRDERO ARELLANO, Miguel Angel. SEER: ambiente de produção e pesquisa em Ciências da Comunicação. **In:** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 28. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000389/01/ENDOCOM\\_2005.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000389/01/ENDOCOM_2005.pdf)>. Acesso em 17 nov. 2009.

MÁRDERO-ARELLANO, Miguel Ángel. Critérios para a preservação digital da informação científica. Brasília: Universidade de Brasília, 2008. Tese. (Doutorado Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, 2008.

MATIAS, Márcio. **Modelo de gestão do conhecimento centrado em usabilidade:** uma aplicação em sistemas de informação de uma biblioteca universitária. Florianópolis, 2003. 166f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

MENEZES, Maria Eugênia de. *CRUESP ao alcance de todos*. Jornal da USP, 2002. Disponível em: <[http://bibliotecascruesp.usp.br/bibliotecas/ao\\_alcance\\_de\\_todos.htm](http://bibliotecascruesp.usp.br/bibliotecas/ao_alcance_de_todos.htm)> Acesso em: 20/10/2006.

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz. **Gestão de conhecimento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais : mapeamento de competências**. Monografia apresentada à Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica da Informação. 2003

MESSINA-RAMOS, Maria Angélica Ferraz; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Gestão do conhecimento no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Minas Gerais: mapeamento de competências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal, RN. **Anais...** Natal: UFRN, 2004. (1CD-ROM).

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. **Proposta metodológica para inovação de produtos em unidades de informação/bibliotecas disponíveis na Internet, focada no cliente:** uma aplicação na Fundação Universidade Federal do Rio Grande. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

- MIRANDA, Antonio. **Ciência da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.
- MOBRICE, I. A. S. **Necessidades e uso das fontes de informação por docentes da Universidade do Vale do Itajaí**. 1991. 208f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas. 1991.
- MONTEIRO, Fernanda de Souza. Organização da informação em repositórios digitais institucionais com ênfase na descrição física e descrição. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2008. 199 f. Universidade de Brasília: Brasília, 2008. Disponível em <[http://bdtb.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=3725](http://bdtb.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3725)>. Acesso em: 08/09/2009
- MORAN, J. Influência dos meios de comunicação no conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 23, n.1, ago. 1994. Disponível em: <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1186>. Acesso em: 01/07/2009.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Campus: Rio Janeiro, 1997.
- O'DELL, C.; Grayson Jr. C. J. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA FILHO, Renato Santos de *et al.* Fomento à publicação científica e proteção do conhecimento científico. **Acta Cir. Bras.**, São Paulo, 2005. v. 20, n. 02, 2005.
- ONDARI-OKEMWA, Ezra; Minishi-Majanja, Mabel K. Knowledge management education in the departments of Library/Information Science in South Africa. **South African Journal of Library and Information Science**, vol. 73, n. 2, p. 136-146, 2007.
- PARIROKH, M., FATTAHI, R. Organizational learning and learning organization: an experience in the management of Ferdowsi University Libraries. In: ICIM 2005 Conference, Mumbai, 21-25 February, 2005.
- PARIROKH, M.; DANESHGAR, F.; FATTAHI, R.. Identifying knowledge-sharing requirements in academic libraries. **Library Review**, v. 57, n. 2, p. 107-122, 2008
- PIMENTA, Shirley Guimarães. Assimetria da informação e a gestão do conhecimento estratégico em processos regulatórios. **Transinformação** v. 21, n. 2, maio/ago. 2009.
- PINTO, E. C. **Repensando os Commons na Comunicação Científica**. (Dissertação) Mestrado em Ciência da computação. 2006. Universidade de São Paulo, Instituto de Matemática e Estatística. São Paulo: USP, 2006.
- ORTIZ LAVERDE, Adriana Maria *et al.* Knowledge processes: an overview of the principal models. In: **European Knowledge Management Summer School**, 3rd., 7-12 Sept., San Sebastian, Spain, 2003.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, Leonard L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. **RAE**, Fundação Getúlio Vargas, v. 46, n. 4, 2006.
- PARIROKH, M. Knowledge management approach to university libraries: lessons learned from the management of Ferdowsi University Libraries. **Iranian Journal of Information Science and Technology**, vol. 3, n. 2, p. 29-48, Jul 2005-Dec 2005.

PARKER, Kevin R; NITSE, Philip S; FLOWERS, Kay A. Libraries as knowledge management centers. **Library Management**; v. 26, n. 4, p.176-189, 2005.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. Oxford: Oxford, 2003, p. 60-88.

PEREZ RODRIGUEZ, Yudit; MILANES GUISSADO, Yusnelkis. La biblioteca universitaria: reflexiones desde una perspectiva actual. **ACIMED [online]** 2008, vol.18, n.3, pp. 0-0. ISSN 1024-9435. Disponível em: <<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n3/aci04908.pdf>> Acesso em: 15/12/2010.

PIMENTEL, C. E. A biblioteca universitária e o sistema educacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9, 1996, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFPR, Biblioteca Central, 1996.

PINTO, M. Bibliotecário: contexto de mudança e inovação necessária. **Revista ACB**, América do Norte, 14, dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/722>>. Acesso em: 18/06/2010.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos constitutivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PINTO, Marli Dias de Souza; PATRÍCIO, Zuleica Maria. Percepções acerca da avaliação institucional da UFSC: do desinteresse à vontade de participar. In: A Gestão Universitária em debate. Florianópolis: Insular, 2000. p. 107-150.

RADOS, G. J. V. Processos e serviços. Florianópolis, 2006. Disponível em: <[http://www.lgti.ufsc.br/posgraduacao/aula\\_00\(servicosGP\).pdf](http://www.lgti.ufsc.br/posgraduacao/aula_00(servicosGP).pdf)>. Acesso em: 15/12/2006.

RAH, Javeed Ahmad; GUL, Sumeer; WANI, Zahid Ashraf. University libraries: step towards a web based knowledge management system. **The Journal of Information & Knowledge Management Systems**, v. 40, n. 1, p. 24-38, 2010.

RAO, R. D.; ARGOTE, L. Organizational learning and forgetting: the effects of turnover and structure. **European Management Review**, v. 3, p. 77-85, 2006..

REMOR, L. de C. *et al.* A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da Comissão Intergestores Bipartite do Sistema Único de Saúde. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 14, n.27, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/7203/10138>> Acesso: 21/03/2010.

RIMMER, Christine. A knowledge management programme at the Open University Library. **Sconul Focus**, v. 31, p.45-48, Spring 2004.

RODRIGUES, E. et al RepositóriUM - Implementação do DSpace em Português: Lições para o Futuro e Linhas de Investigação. In: Conferência Da Associação Portuguesa De Sistemas De Informação, 5, Lisboa, 2004 - "CAPSI 2004 : actas da 5ª conferência" [CD ROM]. Lisboa : APSI, 2004.

RODRIGUES, Eloy. Concretizando o acesso livre à literatura científica: o repositório institucional e a política de auto-arquivo da Universidade do Minho. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**, 2005, vol. 2005, n. 1, pp. 21-33. Disponível em: <[http://eprints.rclis.org/12596/1/CadBAD105\\_Rodrigues.pdf](http://eprints.rclis.org/12596/1/CadBAD105_Rodrigues.pdf)>. Acesso em: 17/10/2008.

ROSSETTI, A.; PACHECO, A.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 37, set. 2008. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/914>>. Acesso em: 17/01/2010.

ROSTIROLA, Gelci. Gestão do conhecimento no serviço de referência em biblioteca universitária: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 168f. (Dissertação) Mestrado em Ciência da Informação – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

RUBI, Milena Polsinelli. **A política de indexação na perspectiva do conhecimento organizacional**. Marília, 2004. 135 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. 2004.

RUSSIANO PEREIRA, D.; LEÃO GRANTS, A.; MORAES DE BEM, R. Biblioteca 2.0: produtos e serviços oferecidos pelo sistema de bibliotecas da UFSC. **Revista ACB**, América do Norte, 15, dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/696>>. Acesso em: 18/06/2010.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2.ed. atual.ampl. Brasília: Prisma/OMS, 2004.

SANTOS, J.; TEIXEIRA, C.; PINTO, J. S. eABC: um repositório institucional virtual. Disponível em: <<http://vecpar.fe.up.pt/xata2005/papersfinal/31.pdf>>. Acesso em: 11/10/2008

SANTOS, E.; MIRAGLIA, S. Arquivos abertos e instrumentos de gestão da qualidade como recursos para a disseminação da informação científica em segurança e saúde no trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, Brasil, 38, mai. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1114>>. Acesso em: 17/08/2010.

SARMENTO, Adriana Godoy da Silveira. **Mapas de informação e conhecimento no processo judicial como instrumento gerencial para o desenvolvimento e o aprimoramento de produtos e serviços de unidades documentárias jurídicas: o caso do serviço de documentação do Tribunal do Trabalho da 4ª região**. Florianópolis, 2006. 151f. Monografia apresentada ao Centro de Ciências da Educação, Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Bibliotecas. 2006.

SCHWARTZ, C. A. The University Library and the Problem of Knowledge. **College & Research Libraries** v. 68 n. 3, p. 238-44, May 2007.

SCHONS, C. H.; COSTA, M. D. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, 2008. Disponível em: <[http://dgz.org.br/jun08/F\\_1\\_aut.htm](http://dgz.org.br/jun08/F_1_aut.htm)> Acesso em: 17/05/2010.

SHANHONG, Tang. Knowledge management in libraries in the 21st century. In: IFLA COUNCIL AND GENERAL CONFERENCE, 66, 2001, Jerusalém. **Anais**

- Eletrônicos...** Jerusalém: IFLA, 2000. Disponível em: <<http://www.ifla.org/ifla66/papers/057-110e.htm>> Acesso em: 24/06/2008.
- SILVA, E.D. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, Sergio. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, 10 dez. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=461>>. Acesso em: 14/01/2007.
- \_\_\_\_\_. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, maio/ago. 2002, v.31, n.2, p.142-151. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/169>>. Acesso em: 04/06/2009.
- SILVA, Eduardo Margara da; et al. Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade. **Prod.**, v.16, n. 2, p. 329-340, maio/ago. 2006.
- SILVEIRA JUNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIMIÃO, Hugo Eduardo. **Memória Organizacional**. Bate Byte, Paraná: Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR, v. 15, nov. 2001. Disponível em: <[www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm](http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2001/bb115/memoria.htm)> Acesso em: 25/10/2006.
- SOARES, Suely de Brito Clemente. CiberEduc: construção e desenvolvimento de uma comunidade virtual de aprendizagem colaborativa das TICs, aplicadas ao fazer diário de bibliotecários de universidades brasileiras. (Dissertação) Mestrado em Educação Ciência e Tecnologia – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. Campinas. [s.n.], 2006.
- SOTO BALBÓN, María Aurora e BARRIOS FERNÁNDEZ, Norma M. Gestión del conocimiento: Revisión crítica del estado del arte. **ACIMED**. v.14, n.2, 2006. Disponível em: <[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci04206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci04206.htm)> Acesso em: 25/06/2008.
- SOUSA, Carla; QUONIAM, L.; TRIGO, Miguel. **O repositório institucional como ferramenta de gestão do conhecimento: o caso b-digital da UFP**. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/919/3/306-317.pdf>>. Acesso em: 17/11/2009.
- STEIL, A. V. . **Competências e aprendizagem organizacional**. Florianópolis: Instituto Stela, 2006. v. 1. 157 p.
- SUAIDEN, E. Qual a sociedade em que vivemos? **Jornal do Brasil**. 07 set. 2007.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, Kira ; ARAÚJO JÚNIOR, Rogério Henrique; CORMIER, Patricia Marie Jeanne. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação . **Ciência da Informação**, Brasília, DF, 29.3, 21 12 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=266>> Acesso em: 31 10 2007.
- TARAPANOFF, K. *et al.* Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.
- TILLY, Charles. O acesso desigual ao conhecimento científico. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 18, n. 2, Nov. 2006 . Available from

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702006000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702006000200003&lng=en&nrm=iso)>. access on 27/09/2008

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TORINO, E.; PAIVA, M. R.; TORINO, L. P. Gestão do capital intelectual e as bibliotecas universitárias. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15, 2008, São Paulo. SNBU 2002: Anais... São Paulo: Universidade de Campinas, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2872.pdf>> Acesso em: 18/06/2010.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

TRÖGER, Ane. Um Estudo sobre Organizações Virtuais. Disponível nem: <<http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/artigos/ti-692.html>>. Acesso em: 15/11/2008

TRISKA, Ricardo; CAFÉ, Lígia. Arquivos abertos: subprojeto da Biblioteca Digital Brasileira. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 30, n. 2, 2001.

VALENTIM, Marta Lígia. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação** - v.3 n.4 ago. 2002. Disponível em: <[http://www.datagramzero.org.br/ago02/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramzero.org.br/ago02/F_I_art.htm)> Acesso em 20/10/2007.

VARALAKSKHMI, R. S. R. Future of Library and Information Centres in Knowledge Society of India: The Expected Role of Knowledge Professionals. **Journal of Library & Information Technology**, v. 2, n. 2, Mar 2009.

VICK, Thais; NAGANO, Marcelo Seido; SANTOS, Fernando César Almada. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362009000200014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000200014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17/08/2010.

VIDIGAL, Frederico. O administrador de empresas na gestão do séc. XXI: desafios, tendências e exigências para os empreendedores corporativos e visionários, 2007. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/](http://www.administradores.com.br/producao_academica/)> Acesso em: 28/12/2008.

WEITZEL, Simone da Rocha. O papel dos repositórios institucionais e temáticos na estrutura da produção científica. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 51-71, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://revistas.univerciencia.org/index.php/revistaemquestao/article/view/3709/3497>>. Acesso em: 17/11/2009.

WEN, Shixing. Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach. **Chinese Librarianship**, Issue 19, Jun. 2005.

WHITE, Tatiana. Knowledge management in na academic library: base don the case study "KM within OULS". In: World Library And Information Congress: IFLA General Conference And Council, 70., 2004, Buenos Aires. **Anais...** Buenos Aires: IFLA, 2004. Disponível em: <<http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>>. Acesso em: 18/10/2006.

ZHIXIAN YI. Knowledge management for library strategic planning: perceptions of applications and benefits. **Library Management**, v. 29, n. 3, p. 229-240, 2008.

YANG, Wenxiang; BEVERLY P. Lynch. On Knowledge Management and the Role of the Library in the Process of Knowledge Management. **Chinese Librarianship: An International Electronic Journal**, n. 21, June 2006. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=21151120&site=ehc.live>> Acesso em: 27/09/2008.

## Apêndice A

Prezado colega, a presente pesquisa tem por objetivo coletar dados para análise relativo a minha proposta de tese. Sua contribuição será de grande importância. Conto com sua colaboração!

Angélica C. D. Miranda  
Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC

As questões que você irá responder seguem uma escala onde:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Neutra
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

---

### 1. Tipo de instituição

Nome da Instituição  Região

Federal  Outra Especifique

---

### 2. Sua função na instituição:

Bibliotecário  Bibliotecário Chefe  Diretor de Biblioteca  Coordenador de Biblioteca  
 Outra Especifique

#### 2.1. Sua formação:

Bacharel Especifique   Especialista Especifique   
 Mestrado Especifique   Doutorado Especifique   
 Outra Especifique

3. A Instituição que você atua, usa a Biblioteca para depositar a produção técnico-científico-intelectual da sua comunidade? (ex.: cópia do que é produzido por membros da instituição)

1  2  3  4  5

---

4. Especifique que tipo de informações são depositadas na Biblioteca, além dos livros e periódicos impressos.

#### 4.1 TEDE (teses, dissertações)

1  2  3  4  5

#### 4.2 TCC (trabalho de conclusão de curso de graduação, cursos de pós-graduação e especialização)

1  2  3  4  5

#### 4.3 Relatórios de pesquisas, projetos etc

1  2  3  4  5

#### 4.4 Material audiovisual (resultante de eventos e palestras)

1  2  3  4  5

**4.5 Regimento da instituição**

1       2       3       4       5

**4.6 Periódicos online (Open Journal System/SEER)**

1       2       3       4       5

**4.7 Portal de periódicos da CAPES**

1       2       3       4       5

**4.8 Anais de eventos. Livros produzidos pela comunidade universitária**

1       2       3       4       5

**4.9 Outros** Especifique
**5. Em relação ao material organizado/ disponibilizado atualmente na Biblioteca assinale ao que a compete neste momento.****5.1 Livros, relatórios**

1       2       3       4       5

**5.2 TCC (trabalho de conclusão de curso de graduação, cursos de pós-graduação e especialização)**

1       2       3       4       5

**5.3 Periódicos impressos**

1       2       3       4       5

**5.4 Periódicos online (Open Journal System - SEER ou outro),**

1       2       3       4       5

**5.5 Portal de periódicos da CAPES**

1       2       3       4       5

**5.6 Material audiovisual (resultante de eventos e palestras)**

1       2       3       4       5

**5.7 Outros portais, bancos de dados online, repositórios institucionais**

1       2       3       4       5

**5.8 Anais de eventos (EVENTOS realizados em outros locais que não a IFES)**

1       2       3       4       5

**5.9 Eventos promovidos pela IFES (ex.: Mostra Universitária, Semana da Extensão ou algum evento que reúna todas as atividades da Instituição, relativo ao ensino, pesquisa e extensão)**

1       2       3       4       5

**5.10 Outros** Especifique

**6. A Biblioteca identifica de forma diferente o que É produzido na IFES?**

1       2       3       4       5

---

**7. É importante a Biblioteca ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?**

1       2       3       4       5

Justifique sua resposta:

---

**8. Quais fatores são mais importantes para que a biblioteca possa ADMINISTRAR o conhecimento produzido na instituição?**

**8.1 Estrutura Tecnológica (uso de redes, computadores, infra-estrutura tecnológica)**

1       2       3       4       5

**8.2 Estrutura Física (espaço físico e mobiliário) da biblioteca**

1       2       3       4       5

**8.3 Qualificação dos profissionais para atuar na Gestão**

1       2       3       4       5

**8.4 Outros** Especifique

**9. Você tem conhecimento do Projeto de Lei - PL - 1120/2007 ? (Abaixo links que explicam o PL)**

1       2       3       4       5

---

**10. Considera o Projeto de Lei - PL - 1120/2007 importante?**

1       2       3       4       5

---

**11. A IFES tem/mantém estratégias próximas do que propõe o Projeto de Lei - PL - 1120/2007?**

1       2       3       4       5

---

**12. A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica?**

1       2       3       4       5

---

13. A IFES tem/mantém estratégias próximas as de um repositório institucional?

1       2       3       4       5

---

14. Em relação a POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INFORMAÇÃO - PII, a IFES que você atua:

14.1 Sim, tem uma POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INFORMAÇÃO - PII.

1       2       3       4       5

14.2 Não, não tem uma POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INFORMAÇÃO - PII.

1       2       3       4       5

14.3 Atualmente trabalha na construção da POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INFORMAÇÃO - PII

1       2       3       4       5

---

**Sobre o PL**

[http://www.camara.gov.br/sileg/Prop\\_Detalhe.asp?id=352237](http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=352237)

<http://kuramoto.wordpress.com/2008/05/16/pl-11202007-e-aprovado-na-cctci-por-unanimidade/>

[http://www.cultura.gov.br/foruns\\_de\\_cultura/cultura\\_digital/na\\_midia/index.php?p=28654&more=1&c=1&pb=1](http://www.cultura.gov.br/foruns_de_cultura/cultura_digital/na_midia/index.php?p=28654&more=1&c=1&pb=1)

---

Insira seu dados para contato, pois uma parte da pesquisa será qualitativa, por gentileza preencha abaixo, se tiver disponibilidade para a entrevista.

Nome

Telefone profissional

MSN

E-mail

Skype

---

Você deseja receber os resultados desta pesquisa:

Sim

Não

Obs.: A identificação dos respondentes será mantida em sigilo. As respostas serão usadas para fins de tabulação e análise dos dados.

Grata pela atenção.  
Angélica.

## Apêndice B

Prezado Dirigente

**Inicialmente, aproveito para agradecer sua colaboração na primeira parte deste trabalho.**

Para participação nesta segunda etapa, levou-se em conta: sua disponibilidade e as respostas ao questionário *online*.

Ao ser questionado sobre:

A IFES tem/mantém algum tipo de repositório institucional com o registro da sua produção científica, sua resposta foi positiva.

Uma vez tendo traçado o perfil das Bibliotecas Universitárias – BUs – do nosso país, meu objetivo é delinear diretrizes para que nossas BUs possam se tornar repositórios institucionais e, para tal, precisamos indicar o caminho a seguir.

Sob esse aspecto, você sugere (enumere pontos dentro de cada item; se possível, destaque o que for mais importante)

Do ponto de vista tecnológico: (*softwares, hardware* para essa organização)

Do ponto de vista da estrutura física: (espaço físico e mobiliário)

Do ponto de vista da gestão: (qualificação de profissionais)

Do ponto de vista político-institucional: (política de informação)

Mais uma vez, agradeço sua contribuição.

Angélica C. D. Miranda

## Apêndice C

Prezado(a) Colega,

Já estive em contato com você anteriormente, no primeiro e segundo momento da pesquisa que estou realizando.

Venho, novamente, pedir sua colaboração.

Estou testando o resultado final e, para isso, é importante ter a visão de pessoas especializadas na área, como você.

Solicito sua atenção sobre a possibilidade de avaliar a proposta de diretrizes.

Essa informação, no momento, é sigilosa.

Se vc concordar em responder, por favor, responda essa msg; tão logo eu finalize o arquivo, enviarei para sua análise e crítica.

Agradeço antecipadamente sua atenção, ela está sendo essencial para contribuir para nossa área e para a realização da minha pesquisa.

Att.

--

Angélica C. D. Miranda

Prezado colega

A seguir seguem as diretrizes.

Para avaliar as colocações a seguir, utilize a escala abaixo, em que:

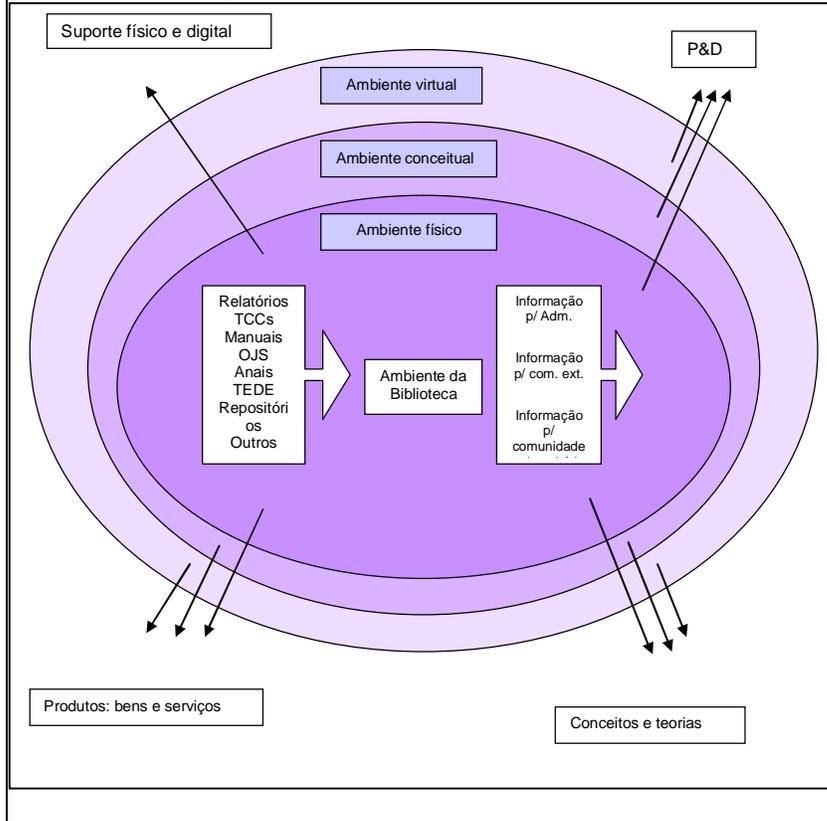
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente

Cada questão tem a opção **outro**, para no caso de discordância vc poder ajustar da forma como melhor entender.

	1 – DT	2 DP	3 N	4 CP	5 CT
A primeira diretriz deve amparar o desenvolvimento das atividades da BU, facilitar sua atuação e propor o caminho que deverá ser seguido. Ainda essa primeira diretriz deverá nortear todos os procedimentos da BU, relacionando-os à gestão do conhecimento produzido. <b>Outro:</b>					
A segunda diretriz deverá preocupar-se com o registro, manutenção e acesso à produção intelectual da IFES. <b>Outro:</b>					
A terceira diretriz considera a necessidade de preservar, ampliar, potencializar, facilitar o acesso a todo e qualquer conhecimento produzido nas IFES. <b>Outro:</b>					
A quarta diretriz deverá ser orientar sobre o sistema a ser utilizado para a coleta dos dados. <b>Outro:</b>					
A quinta diretriz deverá direcionar que, a partir da aprovação da PII, a BU necessitará articular outros pontos estratégicos para seu bom funcionamento. <b>Outro:</b>					
A sexta diretriz consistirá na estrutura da BU para gerenciar o conhecimento produzido. <b>Outro:</b>					
Uma vez que, para as BUs atuarem na GC produzido nas IFES, devem acompanhar a pessoas, tecnologias e processos (aqui incluídos estrutura e					



E a décima-quinta diretriz propõe o esquema da BU para gerenciar o conhecimento produzido na instituição. **Outro:**



## Anexo 1

**DSpace - Repositórios Digitais**      <http://dspace.ibict.br/>

O sistema *Dspace* foi desenvolvido para possibilitar a criação de repositórios digitais com funções de captura, distribuição e preservação da produção intelectual, permitindo sua adoção por outras instituições em forma consorciada federada. O sistema desde seu início teve a característica de ser facilmente adaptado a outras instituições. Os repositórios *DSpace* permitem o gerenciamento da produção científica em qualquer tipo de material digital, dando-lhe maior visibilidade e garantindo a sua acessibilidade ao longo do tempo.

Os repositórios digitais podem ser considerados uma inovação no gerenciamento da informação digital. As editoras, bibliotecas, arquivos e centros de informação em vários países estão criando grandes repositórios de informação digital, contendo diferentes tipos de conteúdos e formatos de arquivos digitais. No caso específico da informação científica e tecnológica, os repositórios digitais são semelhantes em algumas características básicas. O *DSpace Institutional Digital Repository System* (projeto colaborativo da *MIT Libraries* e a *Hewlett-Packard Company*) é um dentre vários projetos, atualmente em operação, orientados à criação de repositórios institucionais e à preservação digital. O *DSpace* é um *software* livre que, ao ser adotado pelas organizações, transfere a estas a responsabilidade e os custos com as atividades de arquivamento e publicação da sua produção institucional. O *DSpace* possui uma natureza operacional específica de preservar os objetos digitais que são de interesse da comunidade científica.

## Anexo 2

### [Portal do Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas](http://seer.ibict.br/) <http://seer.ibict.br/>

O Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas é um *software* desenvolvido para a construção e a gestão de uma publicação periódica eletrônica. Esta ferramenta contempla ações essenciais à automação das atividades de editoração de periódicos científicos.

O SEER foi traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), baseado no *software* desenvolvido pelo [Public Knowledge Project](#) (*Open Journal Systems*), da Universidade British Columbia.

### Anexo 3

#### [Sistema de Publicação Eletrônica de Teses e Dissertações](http://tedesite.ibict.br/) <http://tedesite.ibict.br/>

O Sistema TEDE, desenvolvido pelo Ibict, tem como objetivo proporcionar a implantação de bibliotecas digitais de teses e dissertações nas instituições de ensino e pesquisa e sua integração à Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD nacional.

Distribuído, gratuitamente, pelo Ibict, em um pacote contendo o Sistema TEDE já implementado o MTD-BR e a camada do Protocolo OAI-PMH, metodologia de implantação, manuais operacionais e de usuário, documentação e treinamento.

Para utilizar esse serviço, duas ferramentas estão disponíveis para *download* com aplicações específicas: TEDE Modular e TEDE Simplificado.

**Anexo 4****[The Dublin Core® Metadata Initiative http://www.dublincore.org/](http://www.dublincore.org/)**

The Dublin Core Metadata Initiative, or "DCMI", is an open organization engaged in the development of interoperable metadata standards that support a broad range of purposes and business models. DCMI's activities include [work on architecture and modeling](#), discussions and collaborative work in [DCMI Communities and DCMI Task Groups](#), annual [conferences and workshops](#), standards liaison, and educational efforts to promote widespread acceptance of metadata standards and practices.

**Anexo 5**

**The Handle System®** <http://www.handle.net/>

Digital Object Architecture provides a means of managing digital information in a network environment. A digital object has a machine and platform independent structure that allows it to be identified, accessed and protected, as appropriate. A digital object may incorporate not only informational elements, i.e., a digitized version of a paper, movie or sound recording, but also the unique identifier of the digital object and other metadata about the digital object. The metadata may include restrictions on access to digital objects, notices of ownership, and identifiers for licensing agreements, if appropriate.

**Anexo 6****ConneXions** <http://cnx.org/>

Connexions é um ambiente colaborativo para desenvolvimento, distribuição gratuita, rápida e publicação de conteúdos acadêmicos sobre a *web*.

